مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

إعداد

أماني يوسف محمد هندي

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الأصول والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

2013

تفويض

أنا الطالبة أماني يوسف هندي أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: أماني يوسف هندي

التوقيع:

التاريخ: ٢٦/١/٢٠١٤

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة للطالبة أماني يوسف هندي بتاريخ / /2013م وعنوانها مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عم ان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وأجيزت بتاريخ / /2013م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور عدنان الجادري	رئيساً	....
الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة	عضواً ومشرفاً	....
الدكتور باسم علي حوامده	عضواً	....

الإهداء

إلى من رباني وعلمني وهذبني وأخذ بيدي إلى سبيل التوفيق بكل حياتي

والدي

إلى من سهرت الليالي وكانت صديقتي وموجهتي وملجأي

والدتي

إلى من بجوارهم أغدو حرة صلبة معتزة وفخورة بهم

أخوتي

إلى من منحني من علمه وفضله وتوجيهه وبصرني بدروب العلم

مشرفي على الرسالة

إلى الأيدي الخفية وراء نجاحي وتقدمي

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ..ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة..ونصح الأمة..إلى نبي الرحمة ونور العالمين.......

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه اجمعين.

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان لأستاذي الأ ستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة وأشكر له إشرافه على هذه الرسالة التي أعطاها جل عنايته واهتمامه، فأسدى عليّ نصحه، وإرشاده، فوجهني نحو الصواب والسداد، فكان لتوجيهاته، وملاحظاته، واقتراحاته القيمة الأثر الأكبر في إثراء هذه الرسالة ، وإخراجها بالصورة التي آلت اليها الآن .

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة والممثلة في كل من ، الاستاذ الدكتور عدنان الجادري رئيسا و الدكتور باسم حوامده عضوا، والأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة عضوا ومشرفا؛على تفضلهم بمناقشة رسالتي، وإثرائها بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة وآرائهم السديدة، التي ستجعل هذا العمل أكثر دقة بحيث يظهر بأفضل صورة .

الباحثة

أماني يوسف هندي

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

	المحلي مرتبة تنازلياً	
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارت المتعلقة بالمنهاج مرتبة تنازلياً	77
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارت المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية مرتبة تنازلياً .	79
9	معامل الارتباط بين مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة ومستوى مشاركة المعلمين فيإتخاذ القرار باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	81

فهرس الملاحقات

" مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار "

إعداد

أماني يوسف محمد هندي

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف الضغوط النفسية التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديرا ومديرة، و (400) معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة وتم استخدام اداتين طورتهما الباحثة لجمع البيانات، بعد أن تم التأكد من صدقهما وثباته ما، ولتحليل البيانات ومعالجتها إ حصائيا، استخدمت المتوسطات الحسا بية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أن مستوى الضغوط النفسي التي يتعرض لها مديرو المدراس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كانت بدرجة كبيرة.
- إن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

- وجود علاقة إرتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الضغوط النفسية لمديري المدارس الثانوية الخاصة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يأتي :

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان فيما يتعلق بالضغوط النفسية وتأثيراتها السلبية على أنفسهم والعاملين معهم .
- تحفيز المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات .

The Level of Psychological Stress Encountered by Private Secondary School Principals in the Capital Amman Governorate And Its Relation to Teachers' Participation in Decision Making .

By

Amani Yousef Mohammed Hindi

Supervised by

Prof.Atef Yusuf Magableh

Abstract

This study aimed at finding out the level of psychological stress encountered by private secondary school principals in the capital Amman Governorate and its relation to Teachers' Participation in Decision – Making. The sample consisted of (50) male and female principals, and (400) male and female teachers,They were drawn randomly drawn from population of the study. Two instruments were developed by the researcher to collect data. Validity and reliability of the two instruments were assured. Means, standard deviations, and Pearson Correlation Coefficient were used to manipulate data statistically.

The findings of the study were as the follows :

* The level of psychological stress encountered by private secondary school principals in the capital Amman governorate was high, from their point of view.

*The level of teachers' participation in decision-making in private secondary schools in the capital Amman governorate was medium from teachers' point of view.

*There was a negative significant correlation relationship at ($\alpha = 0.05$) between the level of psychological stress encountered by private secondary principals and the level of teachers' participation in decision making.

In light of the findings, the researcher recommended the following :

*Organizing training courses and workshops for private secondary school principals with regard to psychological stress, on them and the employees working with them.

*Motivating teachers to participate in decision-making.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة :

تحتل الإدارة في العصر الحالي مكانة بارزة في المجتمعات البشرية، و ذلك لما تحققه من فوائد للفرد، وبالتالي على المجتمع،فالإدارة تقوم بإطلاق الطاقات والإمكانات البشرية، وحثها على الإبداع والابتكار، والمقدرة على مواجهة التغيرات التي تطرأ على هذا المجتمع ، من متغيرات معرفية، أو تكنولوجية ، أو سياسية. وتعد الإدارة التربوية فرعا من فروع الإدارة التي أصبح المجتمع بحاجة ماسة لها ، مما لها من أثر كبير وعميق في تنشئة أفراده، ورفع مستوى ادائهم، وزيادة انتاجهم، لتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

وبما أن الإدارة التربوية هي الطريقة التي يدار بها النظام التربوي من مدخلات وعمليات ومخرجات، فإن الإدارة المدرسية هي من احد اهم مكونات هذا النظام، وهي المسؤولة عن تنفيذ السياسة التربوية المرسومة (حامد،2009) .

ومن هنا تأتي أهمية الإدارة المدرسية بمقدرتها على توظيف الطاقات والمقدرات لدى العاملين في المدرسة، من معلمين وإداريين وفنيين، في تحقيق الأهداف التربوية تحقيقا فعالا (مرسي،1997)، فكان لا بد من الإدارة المدرسية القيام بعدة وظائف، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة وتقويم الأداء، حتى تحقق أهدافها على أكمل وجه (حسين،2006) .

لذا تكمن أهمية مدير المدرسة لما له من دور وظيفي ومهني في العملية التربوية،لعلاقته المباشرة بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، فمسؤولياته كبيرة، سواء كانت إدارية أم إشرافية (الفقي،1994) .

لذلك يعد المدير الفعال من أهم العناصر ا لمكونة للإدارة المدرسية الناجحة ، وتجعل هذا النجاح مرتبط بشكل وثيق بفاعليته و إتقانه لعمله، فهو الشخصية المهة والمؤثرة في المدرسة ، التي بنجاحها تعكس نجاح المؤسسة (Cheng, 1997)، إن نجاح العملية التعليمية التعلمية يعتمد بشكل كبير على الإدارة الناجحة، ممثلة بمدير المدرسة، وما يمتلكه من مهارة ومقدر ة تساعده في إدارة المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يؤثر في جميع العاملين في المدرسة : المعلمين والإداريين والطلبة والمجتمع المحلي. فهو يعمل على رسم الطريق أمام الأفراد وتنسيق جهودهم جميعاً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت ممكنين (عطوي، 2004). ويعد المعلم أحد المدخلات التربوية بل أهمها في إنجاح العملية التعليمية، فقد أشار مصطفى (1989) إلى أهميته من خلال تأكيد المهتمين بالتربية والتعليم على أن نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها يتوقفان بشكل كبير على المعلم المؤهل المؤمن بمهنته، ومن هنا جاء الاهتما م بالمعلم، وضرورة تأهيله وتوفير البيئة التربوية المناسبة له.

فالنجاح في كثير من الأعمال يعتمد على مدى التوافق النفسي والإجتماعي للأفراد والجامعات، ومن هنا جاءت كثير من الدراسات لتأكد مدى اثر الضغوط النفسية في الفرد وبالتالي في الجماعات (الدسوقي، 1984)، فالضغط النفسي هو تغير في التوازن النفسي للفرد الذي ينشأ عن الظروف المحيطة به نتيجة مواجهته للمشكلات والمواقف التي تمثل تهديدا له (عسكر،1988) .

إن الضغوط النفسية التي تؤثر في الفرد تؤدي إلى الغضب والخوف والشعور بالاكتئاب، وكذلك عدم الثقة بالنفس، وتزيد من تشتت الانتباه لديه .

وقد بين بأوسر (Bowser ,2000) ان الضغوط النفسية أصبحت جزءا لا يتجزء من حياة الأفراد، نظرا للتحديات التي يواجهها في العصر الحالي، مما يجعل أغلبية الأفراد يعملون على مجابهتها أو محأولة التكيف معها، ويمتد تأثير هذه الضغوط بشكل واسع، سواء كان على الفرد نفسه وما تسببه من آثار سلبية على الجوانب العضوية والنفسية، أم على بيئته العملية التي قد تحد من الأداء الوظيفي لديه، وعلى علاقاته مع الآخرين، ممايسبب انخفاض مقدرته الإنتاجية وتدني جودتها، وبالتالي انخفاض العائد الاقتصادي لديه بشكل خاص وللمجتمع بشكل العام .

يعد اتخاذ القرار لب العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله جميع مكونات النظام،ولذلك جميع هذه المكونات تتأثر ب القرارات المتخذة، ويرتبط اتخاذ القرار بعنصرين مهمين هما :وجود مشكلة، وتوافر بديل أو أكثر لحل هذه المشكلة، عن طريق دراسة هذه البدائل واختيار الأفضل منها (Johnson .Johnson &Holubec ,1986) .

تعتمد عملية اتخاذ القرار بشكل رئيس على شخصية متخذ القرار ، والذي يتمثل في المنظومة التربوية لمدير المدرسة، إذ تعتمد على مميزاته وصفاته الشخصية ، ومدى إعداده المهني لوظيفته، التي بدورها تؤثر في نوعية القرار وأسلوب اتخاذه (مشيرفي،1999) .

أكد بارنيت (Barnelt ,2002)أن من أحد ا لأساليب التي يستخدمها المدير في عملية اتخاذ القرار هي اشراك المعلمين في هذه العملية ، سواء كانت هذه القرارات فردية أم جماعية، وإن أهمية مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدرسة ، جاءت من أهمية احساس المعلمين بالحاجة إلى اكتشاف أنفسهم، واعتراف المدير بجهودهم وتقدير عملهم .

لقد حظيت فكرة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة لأسباب عديدة منها ظهور العديد من الأدبيات التي تهتم بهذا الموضوع وتدعو إلى الاهتمام برغبات وحاجات الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة وحاجاتهم . وقد اهتم الإسلام بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التي أشار إليها القرآن الكريم كما في قوله –سبحانه وتعإلى– في محكم التنزيل. " وأمرهم شورى بينهم" (الشورى, آية 37)، وقوله عز وجل : " وشأورهم في الأمر" (آل عمران الآية: 159).

وكان هناك كثير من التحفظات على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، متمثلة في المخأوف عند مدي المدرسة، ونتائج هذه المشاركة، إذ قد تكون سلبية أو قد تكون هناك مصاعب تواجه هذه المشاركة ونظرا للتأثير الكبير التي قد تحدثه الضغوط النفسية على مدير المدرسة، فهي أيضا تؤثر في المعلمين ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرار أو تجاهل مشاركتهم (الفقي،1994).

وأكد مطأوع (2005) أهمية مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، ذلك أن أهمية المشاركة تكمن في إحساس المعلمين بال حاجة إلى ضرورة احترام ذواتهم والاعتراف بجهودهم وتقدير أهميتهم، وكذلك حاجتهم للأمن والرضا الوظيفي والانتماء للجماعة. كل هذا يتطلب قيام مديري المدارس بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات بوصفهم جزءاً من المؤسسة التربوية وبخاصة في ظل شيوع الديمقراطية التي تعطي للفرد حرية التعبير عن رأيه.

كما أن تجاهل مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ينتج عنه اقتصار دور المعلم على القيام بالتدريس فقط، مما يؤدي إلى تعقد الأمور في المدارس، وعدم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، لذلك فالمشاركة تعطي المعلم شعورا بقيمته وعدمها يؤدي إلى عدم اهتمام المعلم بمصير المدرسة (زايد، 2003).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتعرف مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مدير المدرسة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .

مشكلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة هو تعرف مستوى الضغوط النفسية لدى مدير و المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .

عناصر مشكلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

1 -ما مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مدير و المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

2 -ما مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ؟

3 -هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تعرف مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، إذ إنَّ معظم الدراسات تنأولت الضغوط النفسية لدى المعلمين، ولم تجد الباحثة ـــ في حدود علمها ـــ

دراسات تنأولت الضغوط النفسية لدى المديرين .

إن دراسة الضغوط قد توجه أنظار المديرين للتعامل معها وعلاجها ومح أولة التغلب عليها لزيادة فاعلية الأداء، كما تعود أهم ية الدراسة إلى تطوير مقياس للضغ وط النفسية لدى مديري المدارس تستمد مصادره من الواقع الميداني لتقديم صورة أكثر واقعية عن الضغوط النفسية التي يعاني منها المديرون.

كما أن دراسة الضغوط النفسية في علاقتها بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار قد تساعد في وضع معايير وأساليب لاختيار مديري المدارس ؛ لأنه من المهم جدًّا أن يحسن اختيار هذه الفئة من القادة التربويين الذين يتعاملون مباشرة مع أغلى ما يملكه المجتمع وهو ابنائه .

ويؤمل ان تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية :

- رؤساء مجالس أمناء المدارس الخاصة من خلال معرفة الضغوط النفسية لدى المديرين وتقديم توصيات لاتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن.
- يؤمل أن تقدم نتائج تفيد المديرين في معرفة مستوى الضغط النفسي لديهم.
- الكشف عن آراء المعلمين وانطباعاتهم عن درجة مشاركتهم لمديري ال مدارس الثانوية الخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية، مما يساعد على إلقاء الضوء على طبيعة المشاركة .
- أهمية الفئة التي تنأولتها الدراسة، وهي فئة المديرين في المدارس الثانوية الخاصة، فهم الفئة المنفذة والأكثر قرباً من الطلبة الذين يشكلون المحور الأساس للعملية التربوية.

- من المتوقع أن تزود أصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم بشكل عام والتعليم الخاص على وجه التحديد بمعلومات عن واقع الضغوط النفسية التي يواجهها المديرون وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في اتخاذ القرارات .

مصطلحات الدراسة :

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة :

الضغوط النفسية :

عرفت بأنها "عملية التفاعل بين الفرد والمواقف الضاغطة لمواجهة الأحداث والاضطرابات التي يمر بها، والتي تسبب له نوعاً من التغيرات السلوكية والجسمية" (رمضان، 1991، ص13).

وتعرف الضغوط النفسية إجرائيا بأنها الحالة الانفعالية التي يشعر بها مدير المدرسة الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان نتيجة الإجهاد الفسيولوجي والنفسي، وتقاس من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من مديرين ومديرات عن فقرات استبانة الضغوط النفسية المعتمدة فيهذه الدراسة .

اتخاذ القرار :

يرى جريفثـــــــــــش (Griffiths,1957) بأن اتخاذ القرار هو عبارة عن تغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة.

درجة المشاركة في اتخاذ القرارات:

هي عبارة عن "القدر الذي يسمح به المدير والمديرة للمعلم والمعلمة للمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالطلبة، والمعلمين، والمنهاج، والمجتمع المحلي، والأمور المالية والمرافق المدرسية" (خويص، 2001،51).

ويقصد بها إجرائياً الدرجة التي حصل عليها المستجيب من خ لال إجابته عن استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية الخاصة ومعلميها في محافظة العاصمة عمان في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2013/2012 م، ويتوقف تعميم النتائج على مدى صدق الأداتين المستخدمتين في هذه الدراسة وثباتهما ، ويمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضا للأدب النظري المتعلق بالضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، فضلا عن الدراسات السابقة المتعلقة بالضغوط النفسية التي يتعرض لها المديرون، والدراسات المتعلقة بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .

أولا : الأدب النظري :

يتضمن الأدب النظري الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس، و مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار على النحو الآتي :

أ -الضغوط النفسية

استخدم مفهوم الضغط في علم النفس للدلالة على حالة انفعالية من الاجهاد الفسيولوجي، وإجهاد نفسي يرافقه القلق والاكتئاب والتوتر قابل للتحول إلى حالة مرضية، كما استخدم مصطلح الضغط ليؤدي دلالات معينة في علم الاجتماع والاقتصاد والسياسة(Scott,1992).

ويعود الاهتمام بدراسة الخبرات والأحداث التي يمر بها الأفراد والتي تؤثر في صحتهم النفسية، سواء تأثير سلبي أم إيجابي، إلى عام 1929، عندما قام كانون (Cannon) المشار إليه في القريوتي (2002) بتدوين ملاحظاته المدروسة والمنظمة على الصحة النفسية لدى الأفراد الناجمة عن الانفعالات الشديدة والظروف المحيطة للضغوط، وقد توصل إلى أن المنبهات التي تحدث إثارة للانفعال عند الفرد تسبب تغيرات في الصحة النفسية والعمليات الفسيولوجية للفرد .

ويميل كثير من التعريفات للضغوط إلى الاهتمام بتقييم الفرد للأحداث فقد عرف لازاروس (Lazarus,1984) الضغط النفسي بأنه علاقة الفرد والبيئة المحيطة به، يقيمها هو بأنها مرهقة وتفوق مقدراته ومصادره وتعرض وجوده للخطر .

وفي عام 1951 قدم ماير (Mayer) المشار إليه في فايد (1998) دراسة تتعلق بخريطة الحياة وكيفية استخدامها كوسيلة للتشخيص الطبي، موضحا الدور الذي تؤديه أحداث الحياة المثيرة في نشأة الاضطرابات النفسية لدى الفرد (فايد،1998) .

وأشار كاجان (Kagan ,1983) إلى وجود ثلاثة اتجاهات لتعريف الضغوط:

- الاتجاه الأول : يعرف هذا الاتجاه على أساس مصدر هذه الضغوط، فتم تعريفها على أنها ظروف معينة يمكن عدها ضاغطة؛ لأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بنتائج اجتماعية غير مرغوب فيها، وهذه النتائج قد تؤدي إلى القلق والغضب والاحباط .
- الاتجاه الثاني : وهذا الاتجاه يعرف الضغوط بناء على نتائجها، وقد وضع هذا الاتجاه مجموعة من القوائم عن النتائج التي يمكن أن تنتج عن الأحداث الضاغطة، ومن ثم تعرف الأشخاص الذين يظهرون هذه النتائج .

– الاتجاه الثالث : يعرف هذا الاتجاه الضغوط على أساس ردود الأفعال، فقد قام أصحاب هذا الاتجاه بتعريف الضغوط على أنها مجموعة من الأحداث وردود الأفعال .

مفهوم الضغط النفسي

عرف خليفات والزغول (2003، ص 63) الضغط النفسي بأنه "حالة نفسية وجسدية ناجمة عن مواجهة الفرد حوادث لبيئة مزعجة تؤدي إلى شعوره بالتهديد وعدم الارتياح " .

كما عرف كوهن و وليامسون (Cohen & Williamson , 1991) الضغط النفسي بأنه الانهاك النفسي والجسدي الناتج عن القلق ، أو مطالب التكيف، أو التحديات التي يواجههاا الفرد .

النماذج النظرية لدراسة الضغوط النفسية

إن الاهتمام بظاهرة الضغط النفسي والوقوف على الآثار السلوكية والاجتماعية والنفسية والفسيولوجية المترتبة عليه، فضلا عن ما ينتج عنه من قلق واكتئاب، قاد الباحثين إلى تصميم النماذج وتطويرها من أجل دراسة الضغط النفسي بكل مكوناته، ومن هذه النماذج :

1 +الأنموذج الاجتماعي البيئي للضغوط : وهذا الأنموذج يشير إلى عدة عوامل تؤثر في درجة تعرض الفرد للضغوط واستجاباته لها . ومن هذه العوامل :

- العوامل المادية : مثل المكتب ووسائل الصحة والسلامة في البيئة المحيطة بالفرد .
- العوامل النفسية : وهي العوامل التي تشير إلى درجة سلامة الفرد أو تعرضه للاضطرابات النفسية، مثل القلق، وعدم الشعور بالاستقرار، والاضطرابات النفسية .

وهذا التاثير لهذه العوامل في درجة الضغوط لدى الفرد يتوقف على مدى إدراكه لها، ويتأثر بدوره في الفروق الفردية التي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية

والسلوكية والعاطفية الصادرة من الفرد التي تؤثر في الأسلوب الذي يستجيب به الفرد نحو هذه المؤثرات البيئية، وكذلك الجوانب الصحية والمرضية المرتبطة بالناحية النفسية والجسدية له، فضلا عن إلى طبيعة الخصائص الفردية المتمثلة في الخصائص الوراثية والاجتماعية والشخصية (Katz & Khan ,1978).

2 -الأنموذج النفسي المعرفي للضغوط : إن فكرة هذا الأنموذج هي : أنه حين يكون الموقف مجهدا، يجب أن يدرك أولا بأنه كذلك؛ أي يجب إدراكه بأنه مهدد لصحة الفرد وسلامته بمعنى أن الأساس في هذه النظرية أن الاستجابة للضغط تحدث فقط عندما يقوّم الفرد موقفه الحالي بأنه مجهد، وطبقا لهذا الأنموذج فإن رد الفعل نتيجة لمصدر مجهد يبدأ عندما يدرك الفرد أن بعض القيم أو المبادئ تبدو مهمة، ففي هذه المرحلة يتم تقويم جميع المنبهات على انها ضارة، أو مفيدة، أو لا تشكل أية خطورة .

3 -الأنموذج البيولوجي : يعتقد أصحاب هذا الأنموذج أنه يمكن رصد التغيرات السلوكية والبيولوجية التي تحدث للإنسان في المواقف المثيرة للضغط، ولا يمكن تفاديها أ و التخلص منها، وأما أهمية هذا الأنموذج فإنها تتمثل في المساعدة في معرفة كيف ينمو الضغط النفسي ويتطور مما يؤدي إلى فهمه، ولا سيما الضغط الناتج بفعل الفواجع والحوادث المؤلمة (Grenburg ,1984)

4 -الأنموذج السلوكي : إن الفكرة الأساسية لهذا الأنموذج تتمثل في الاعتم اد على عملية التعلم كمنطلق يتم من خلاله معالجة المعلومات، ووفق هذا الأنموذج يتعرض الفرد للمواقف الخطرة المثيرة للضغط، وفي هذه الحالة قد تكون هذه المؤثرات مرتبطة شرطيا مع مثيرات حيادية في أثناء الموقف، ويمكن القول: إنَّ الأصوات والروائح الصادرة من بعض المصادر قد ترتبط بصورة أو بأخرى بمصادر مضرة، وهذا الارتباط ما هو إلا ارتباط عقلي حدث

بفعل خبرة سابقة أو معلومة اكتسبها الفرد، ومن ثم فإنه في حالة التعرض لمثل هذه المثيرات أيا كان نوعها فإنه سيصنفها على أنها مخيفة ومقلقة، ويرى أصحاب هذا الأنموذج أنه من المناسب تعرض الفرد لمواقف خطرة ومخيفة كي يعتاد عليها، ومن ثم يتشكل سلوكه (Kahn & Cooper ,1993).

5 -الأنموذج المرضي : تتمثل أهمية هذا الأنموذج في أنه يمكن أن يفسر ظهور مؤشرات الضغط عند بعض الأفراد واختفائها عند الآخرين مع تعرضهم للموقف نفسه، وذلك من خلال وجود الاستعدادت المرضية عند من تبرز عليهم الأعراض، وافتقاد هذه الاستعدادات عند من لا تظهر عليهم أعراض الضغط، كما أن هذا الأنموذج يفيد في معرفة دور بعض الخصائص النفسية، وبعض الصفات الشخصية (المشعان، 2004) .

مراحل الضغوط لدى الأفراد

يمر الأفراد بثلاث مراحل عند تعرضهم لمثير للضغط، وهذه المراحل هي :

1 -مرحلة الانذار : تبدأ هذه المرحلة عندما يواجه الفرد ضغوطا بفعل مثير خارجي، وفي هذه المرحلة يقوم الجسم بتحريك وسائل الدفاع الجسمية لديه، إذ يقوم الجسم بتنشيط أجهزة الجسم كي يزيد من قوتها ومناعتها، فيفرز الجسم هرمون الإدرينالين، إذ تزداد دقات القلب، ويرتفع ضغط الدم، ويصبح العرق اسرع .

2 -مرحلة المقأومة : في هذه المرحلة يكون الجسم قد تعود نوعا ما على الضغوط الواقعة عليه، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة شدة الضغوط ومقدرة الفرد على التكيف معه، ولكن استمرار الضغوط في هذه المرحلة قد تؤدي إلى إحداث تغيرات انفعالية وفسيولوجية لديه، مما يضعف من مقدرته على مقأومة الضغوط خصوصا مع استمرارها .

3 -مرحلة الانهاك : مع استمرار الضغوط الواقعة على الفرد وعدم مقدرته على مقأومتها، يصل إلى مرحلة الإعياء، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث اختلالات فسيولوجية واضطرابات نفسية (المشعان،2004).

مصادر الضغوط النفسية

إن الضغوط النفسية متنوعة ومتداخلة ومصادرها كثيرة، فقد تمثل البيئة الخارجية المحيطة بالفرد نوعا من الضغوط المؤثرة فيه، كما أن المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، قد تكون أيضا نوعا من الضغوط على الفرد، ومن أهم هذه المصادر :

1 -أعباء العمل الزائدة : قد يتم تحميل الفرد أعباء أكثر من طاقته، وهناك نمطان ينطبقان على هذه الحالة أوردها محمد (2002) هما :

أ -العبء الكمي : وهو ان يكون الفرد مثقلا بالأعمال الضخمة الموكلة اليه في أوقات العمل الرسمية لديه، فهي تعد أحد اهم مصادر الضغوط النفسية .

ب -العبء الكيفي :أن هذا النوع من الضغوط لا يعتمد على حجم الأعمال المطلوبة من الفرد ولا على صعوبته ا، بل يعتمد على مقدرته وكفاءته على أداء العمل، فهذا يعد من أحد مصادر الضغوط الواقعة عليه، حتى أن الأفراد الذين لديهم مقدرات عالية قد يجدون انفسهم غير مقتدرين على مواجهة المطالب المختلفة لأعمالهم .

2 -الضغوط المرتبطة بالدور

فقد يمثل دور الفرد في عمله مصدراً من مصادر الضغوط النفسية، إذ يوجد جانبان لدور الفرد يجعلانه مصدرا للضغوط النفسية، كما اشار لهما الزعبي (2003) :

أ – غموض الدور : وينشأ هذا الغموض عن عدم الفهم الكافي عند الفرد لعمله ومسؤولياته تجاه عمله، أو عندما يكون الفرد غير متأكد بشكل كامل عن المهمات الموكلة إليه .

ب–صراع الدور : ويحدث هذا الصراع نتيجة وجود تباين بين مطال ب العمل ومعايير الفرد الشخصية وقيمه، أو قد تكون هذه المطالب معاكسة لأخلاقيات الفرد، فيقع الفرد تحت تاثير الضغوط النفسية .

3 تقييم الاداء :يعد تقييم الأ داء مصدرا مهما للضغوط النفسية التي تسبب للفرد كثيرا من القلق، لاسيما وان قليلا من الأفراد يرحبون بأن يقوم أشخاص آخرون بتقيمهم؛ ولأن ذلك يعد اختبارا لقياس مدى كفاءة الفرد ، وذلك عن طريق مقارنته بالآخرين ، ومايقع من هذا التقييم من نتائج ، خصوصا اذا كان التقييم سيئاً أو غير موضوعي، إذ انه قد يؤثر في مستقبل الفرد الوظيفي، لذلك يعد تقييم الأداء من احد المصادر المهمة للضغوط النفسية .

4 التغيير : إن ما يتعرض له الفرد من تغيير في حياته يتطلب إحداث توافق بين حياته وما طرأ عليها من تغيير، فقد أشار فيلدمان (Feldman , 1987) إلى أن الأفراد الذين يعدون التغيير نوعا من التحدي، هم أكثر الأفراد الأقل تأثرا بالضغوط النفسية، في حين ان الأفراد الذي يعدون التغيير نوعا من أنواع التهديد أمراً مرعبا، هم أكثر الأفراد الذين من المحتمل أن يتعرضوا لضغوط نفسية شديدة، ومن هنا فإن نظرة الفرد للتغيير هي التي تجعله مدركا ومتفاعلا مع هذا التغيير، وليس التغيير نفسه .

5 -مشكلات التطوير المهني : هذا النو ع من الضغوط يظهر عندما يفشل الفرد في الوصول إلى النمو الوظيفي والمهني الذي يريده، فإن طموح الفرد المهني إذا كان غير مشبع لديه، فإن ذلك سوف يعرضه للإحباط الشديد، والعكس صحيح، فحصول الفرد على وظيفة أكبر من إمكانياته و طموحه قد تعرضه للضغوط النفسية (Reston,2001).

أنواع الضغوط النفسية

تشير المصادر المتخصصة في علم النفس أن هناك انواعاً كثيرة من الضغوط، لكن من أهم هذه التصنيفات تلك التي صنفت إلى ضغوط دائمة ومؤقتة وضغوط إيجابية وأخرى سلبية بغض النظر عن مصدرها، فقد أشار الخزعلي (2005) إلى نوعين من الضغوط هما :

1 -الضغوط المؤقتة والضغوط الدائمة : فالضغوط المؤقتة هي الضغوط التي تؤثر في الفرد لفترة وجيزة ثم تزول ، مثل الضغوط الناجمة عن موقف مفاجئ، وهذا النوع من الضغوط لا يدوم أ ثرها لفترة طويلة ، لذلك فهي لا تلحق ضررا بالفرد ، أما الضغوط التي تؤثر بشكل أ كبر فهي الضغوط التي تحيط بالفرد لمدة طويلة نسبيا ، مثل وجود الفرد في اجواء اجتماعية اقتصادية لا تلائمه بشكل مستمر .

2 -الضغوط الايجابية والضغوط السلبية : فالضغوط الإيجابية هي التي تحدث الاتزان النفسي للفرد وتجعله يشعر بالسعادة والرضا ، أما الضغوط السلبية فهي تحدث عدم الاتزان النفسي لدى الفرد مما يجعله يشعر بالتعاسة والإحباط وعدم السرور .

استراتيجيات التعامل مع الضغوط

هناك العديد من استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، منها ما هو على مستوى الفرد، ومنها ما هو على مستوى المنظمة كما أوردها الشراري (2003):

1- على مستوى الفرد ويتمثل ذلك في :

• فهم الظاهرة والتعرف إلى مصادرها واستراتيجيات التعامل معها.

• الموازنة بين العمل والحياة الشخصية.

• الحرص على تنظيم الوقت وإدارته.

• محأولة الابتعاد عن التفكير فيما يفكر به الآخرون.

• محأولة التحدث مع صديق في الأمور التي تسبب القلق.

• تنمية العلاقات مع زملاء العمل.

• تخصيص وقت للاسترخاء والراحة.

• تعديل نمط النوم.

• مزأولة الرياضة والتنفس الصحيح.

2- على مستوى المنظمة:

ويتمثل ذلك في :

• أن إدارة المنظمة يجب أن تفهم الظاهرة وتتعرف إلى مصادرها ووضع استراتيجيات التعامل معها.

• توافر نظم اتصال فاعل ذي اتجاهين في المنظمة.

• تنظيم وتنسيق الأنشطة الاجتماعية لزيادة روابط الصلة والتفاهم بين العاملين في المنظمة.

• إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة.

• إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية التركيز على التغيير في مدركات الفرد ونظرته إلى

المشكلات، وذلك من خلال تدريب الفرد على الحوار البناء مع الذات مثل إحلال التفكير الإيجابي محل التفكير السلبي وغيرها من الاستراتيجيات.

وقد أورد حبشي وياخوم (2000) مجموعة من التوجيهات التي يمكن أن يتبعها الأفرد للسيطرة على الضغوط الواقعة عليهم، ومنها التصرف بطريقة إيجابية مع الإدارة لإيجاد حل مناسب للمشكلات الموجودة، والحرص على تنمية المؤهلات الشخصية، وممارسة الرياضة الدورية، وتنظيم الوقت وتجنب السرعة، وتحسين العادات الخاصة بالعمل، وترتيب الأعمال حسب الأهمية. وأكد الزعبي (2003) أهمية تهيئة الظروف المادية المناسبة للحد من الضغوط أو من آثارها، مثل توفير متطلبات السلامة العامة، والحد من التلوث، وتوفير الإضاءة المناسبة والتهوية والهدوء، وحسن تصميم المكاتب وتوفير التجهيزات اللازمة.

أساليب التعامل مع الضغوط

تتضمن أساليب التعامل مع ضغوط كما أوردتها الزعبي (2003) الآتي:

1 – آليات الدفاع – (ميكانزمات الدفاع):

يعد فرويد(Freud) أول من أدخل مفهوم آليات الدفاع أو الحيل الدفاعية ، فقد رأى أن الناس يلجؤون إليها لحماية أنفسهم وتساعدهم على معالجة الصراعات والإحباطات وهي أساليب عقلية لا شعورية تقوم بتشويه الخبرات وتزييف الأفكار والصراعات التي تمثل تهديداً . وهي تساعد الناس على خفض القلق حينما يواجهون معلومات تثير التهديد:

2 -الكبت:

عملية عقلية لا شعورية يلجأ إليها الفرد للتخلص من الشعور بالقلق والضيق الذي يعانيه بسبب ورود عوامل متضاربة الأهداف في نفسه. وباستخدام هذا الميكانيزم (الآلية) فإن الإنسان يحرر نفسه ولو مؤقتاً من الضغوط المتسلطة عليه وتشكل عبئاً لا يطيقه، فيهرب من الموقف الضاغط بكبته ومحأولة تحييده على الأقل. لكي يحصل على توازنه النفسي، و على الرغم من الاختلافات من فرد لآخر في إدراك الضغوط واستخدام هذا الميكانيزم .. إلا أن الأفراد لا يمارسون جميعهم أسلوب الكبت عندما يتعرضون لموقف ضاغط، أو محأولة الهروب منه باللجوء إلى استخدام الآليات الدفاعية، فبعض الناس لهم المقدرة على المواجهة وتحمل الموقف... وإيجاد الحل المنسجم مع هذه الصراعات والضغوط الداخلية والخارجية، وهو أمر يتعلق بشخصية كل فرد وأسلوبه الشخصي المميز في مواجهة الإحباط أو الضغوط. ويرى علماء النفس والصحة النفسية بأن الكبت الناجح هو الذي يؤدي إلى حل الصراع وتوازن المتطلبات والرغبات التي تحقق الصحة النفسية. أما الكبت الفاشل فهو الذي يؤدي إلى حالة الاختلال ثم المرض النفسي.

3 -التعويض:

هو حيلة دفاعية لاشعورية يلجأ إليها الإنسان حينما يبتغي سلوكاً يعوض فيه شعوراً بالنقص، وقد يكون هذا الشعور وهمياً أو حقيقياً. سواء كان جسمياً أم نفسياً أم مادياً. والتعويض محأولة لاشعورية تهدف للارتقاء إلى المستوى الذي وضعه الإنسان لنفسه، أو الذي فرض عليه من علاقته بالآخرين. وقد يهدف الإنسان إلى تغطية الشعور بالنقص أو تحقيق مكاسب ذاتية مثل لفت الانتباه والعطف والاحترام أو إثارة الآخرين، أو ربما لكي يعزز موقعه في المجتمع الذي يعيش فيه.

4 -التبرير:

وهو إعطاء أسباب مقبولة اجتماعياً للسلوك بغرض إخفاء الحقيقة عن الذات، ويعد وسيلة دفاعية ترمي إلى محافظة الفرد على احترامه لنفسه وتجنبه للشعور بالإثم، وتعطيه الشعور بأن ما قام به قد جاء بناء على تفك ير منطقي معقول، ويختلف التبرير عن الكذب، بأن الأ ول (التبرير) يكذب فيه الإنسان على نفسه، في حين يكون الثاني (الكذب) بأن يكذب الإنسان على الناس. وهذه الآلية الدفاعية تقدم أسباباً مقبولة اجتماعياً لما يصدر عن الإنسان من سلوك وهو يخفي وراءه حقيقة الذات.

5 -التحويل:

وهي آلية دفاعية تستخدم للدلالة على نقل نمط من السلوك، من عمل إلى آخر، بمعنى اكتساب خبرة معينة تؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز للفرد في عمل مماثل أو إلى خفض مستواه إن كان العمل الجديد مغايراً للعمل الأصلي كليا. وفي التحليل النفسي يدل هذا الميكانيزم على موقف انفعالي معقد . وعلق (فينكل) على ذلك بقوله : يسيء الفرد فهم الحاضر برده إلى الماضي.

6 -التكوين العكسي:

وهو إخفاء الدافع الحقيقي عن النفس أما بالقمع أو بكبته، ويساعد هذا الميكانيزم الفرد كثيراً في تجنب القلق والابتعاد عن مصادر الضغط فضلاً عن الابتعاد عن المواجهة الفعلية، فإنه قد يظهر سلوكاً لكنه يخفي السلوك الحقيقي، فإظهار سلوك المودة والمحبة المبالغ فيهما، قد يكون

تكويناً عكسياً لحالة العدوان الكامن الذي يمتلكه الفرد في داخله، وعادة يتشكل هذا المفهوم ضمن سمات الشخصية ومكوناتها.

7 -النكوص (الأرتداد):

وهو الارتداد أو التقهقر إلى مرحلة سابقة من مراحل العمر المتمثلة في النمو النفسي. ويتميز بعدد من الظواهر النفسية ممثلة في النشاط النفسي، ويكون النكوص عادة إلى المراحل السابقة، وهو ما يحدث دائماً لدى المرضى الذهانيين – مرضى العقل –إن النكوص كحيلة دفاعية تحقق للفرد ولو لفترة مهرباً من الضغوط المحيطة به وذلك بالرجوع إلى مرحلة سابقة تتمثل فيها السعادة والراحة النفسية، يلجأ إليها الإنسان للتخفيف عما يعانيه الآن من ن كسات وانكسارات نفسية، فيتذكر ماضيه الملئ بالأ مان والرخاء والرفاه الذي عاشه، ويذهب بتفكيره بعيداً إليه، وكأنه حلم مر سريعاً. وقد أثبتت الدراسات النفسية بأن النكوص استجابة شائعة للإحباط.

8 -التوحد (التقمص):

هو عملية لاشعورية بعيدة المدى، نتائجها ثابتة، ويلكتسب بها الشخص خصائص شخص آخر تربطه به روابط انفعاليه قوية . ويختلف التوحد عن المحاكاة أو التقليد، إذ يكون الأ ول (التوحد)عملية لاشعورية في حين يكون الثاني (المحاكاة أو التقليد) عملية شعورية واعية. أن الإنسان في هذا الميكانيزم الدفاعي يسعى يجعل نفسه على صورة غيره، وهذا يتطلب ضماً غير واع لخصائص شخصية الآخر إلى نفسه. وتشمل هذه الخصائص السلوك والأفكار والانفعالات العاطفية. وأول محأولة يقوم بها الفرد للتوحد، تبدأ في الطفولة عندما يسعى إلى التوحد بشخصية أحد والديه.

إن عملية التوحد تخدم أغراضاً كثيرة وتعد وسيلة لتحقيق الرغبات التي لا يستطيعها الفرد نفسه. فيقتنع بتحقيقها في حياة الآ خرين و يرضاها لنفسه كأنه قام بها . وإن كثيراً من مظاهر التوحد وتعلق الفرد بغيره، ما هي إلا حالات تدل على بعض نزعات الع طف الاجتماعي والتحسس بمشكلات الآخرين التي ترد إلى توحد الفرد بغيره ومقدرته على أن يضع نفسه مكان الآخرين في ظروفهم . ويكثر استخدام هذا الميكانيزملدى الشخصيات التي تتسم بالأنماط العقلية كالشخصية الفصامية أو البرانوية (هذاءات العظمة والاضطهاد) أو الشخصية المهووسة (الهوس). وهي أنماط من الشخصيات ليست مرضية وإنما نمط سلوكها وتكوينها الشخصي من هذا النوع.

9 -الخيال:

وهو جزء مهم من الحياة العقلية للإنسان، ويصدر الخيال من العمليات العقلية المعرفية المتمثلة في الإدراك، والتفكير، والتذكر، والانتباه، والنسيان، وهو ينتمي إلى مجال التفكير حصراً. ففي الخيال يستطيع الفرد أن يتجنب الش د والضغط الواقع عليه من البيئة الخارجية، ويؤدي إلى تخفيض توتر بعض الدوافع من خلال تبديدها ، إن الخيال يخفف عن الإنسان كثيرا من الضغوط الواقعة عليه. أن الأخاييل يمكن أن يصاغ بها العديد من(السيناريوهات) وهي تظل قابعة داخل عقل الإنسان وبها يجد العديد من الحلول إذا ما استخدمت استخد أما أمثل في الوصول إلى نتائج تحقق الراحة النفسية، ولكن تصبح حالة مرضية باستمرارها وتحويل الواقع إلى أحلام يقظة وأخاييل، فلذلك لا بد وأن تخضع إلى ضوابط ومحددات لعملها، لا سيما أنها (أي الأخاييل) مكون أساسي في حياة الإنسان طفلاً أو راشداً، سليماً كان أو مريضاً، مستيقظاً كان أو حالماً في أثناء نومه.

10-التسامي (الإعلاء):

آلية دفاعية يلجأ إليها الإنسان عندما تضيق به الأمور ويزداد التوتر بـأعلى درجات الشدة، وهذه الحيلة الدفاعية من أهم الحيل وأفضلها، و أكثرها انتشاراً، ويدل استخدامها على الصحة النفسية العالية. فبوساطتها يستطيع الإنسان أن يرتفع بالسلوك العدواني المكبوت إلى فعل آخر مقبول اجتماعياً وشخصياً، فمثلاً النتاجات الفكرية والأدبية والشعرية والفنية ... ما هي إلا مظاهر لأفعال تم التسامي بها وإعلائها من دوافع ورغبات داخلية مكبوتة في النفس إلى أعمال مقبولة وتجد الرضا من أفراد المجتمع.

ويمثل الدين أعلى درجة من الإعلاء والتسامي بالنسبة للإنسان في ظروف التوتر والضغوط الشديدة والأزمات، فحالة الوس أوس والأفعال التسلطية المسيطرة على الإنسان، لا يمكن مواجهتها إلا بالتسامي من خلال التمسك بالدين الذي يعني بالنسبة لتلك الحالات الإعلاء الناجح، وهو يتيح الطريق للتخلص من أحاسيس ومشاعر الإثم من خلال أداء الصلاة والتكفير عن الذنوب بدلاً من الطقوس عديمة المعنى (خليفات والزغول، 2003)

نتائج استراتيجيات التعامل مع الضغوط

يتعرض الناس كلهم للضغوط بشكل أو بآخر ولكنهم لا يتعرضون جميعاً لمخاطرها بالدرجة نفسها، لأن تأثير الضغوط يختلف من فرد إلى آخر وإن التهديد ومستواه يختلفان أيضاً من فرد إلى آخر، لذا فإن استجابة الفرد إليها تختلف تبعاً لنمط الشخصية وتكوينه، ونوع البيئة والوسط الاجتماعي الذي يتحرك فيه، ويؤثر في تشكيل شخصيته ونموها وتحديد أسلوب التعامل مع الحدث أو الضغط، وكذلك الحيلة الدفاعية النفسية ومطالبة الشخصية في الرد لإحداث التوازن الداخلي. فالناس يضطربون ليس بسبب الأشياء ولكن بسبب وجهات نظرهم التي يكونونها عن هذه الأشياء، وأسلوب معالجتها بغية التخفيف منها لكي لا تتحول إلى أعراض مرضية تقعد الفرد عن ممارسة حياته العامة . فإذا حصلت الموازنة الصحيحة بين المعنويات والماديات لم

تتدهور حالة الفرد الصحية والنفسية والاجتماعية ولم يترد المجتمع، ويستطيع الفرد أن يخفف من تلك الهموم والضغوط. فأساليب التعامل أوالآليات الدفاعية تساعد الناس كثيراً على خفض القلق وخاصة عندما يواجهون الكثير من المشكلات والهموم، فاستخدام هذه الأساليب أو الآليات الدفاعية إنما هو من أورة مناسبة لتحقيق التوازن الداخلي للإنسان . أما إذا عجز الإنسان عن المواجهة وتجنب التصدي للمشاكل أو إيجاد الوسائل والأساليب المناسبة لحلها، وفضل الإبقاء عليها بدون حل، فإنها ستزداد صعوبة وسوءاً، وبالتالي تصعب مواجهتها، وكلما كان تحديد المشكلة بأسرع ما يمكن، بات من الممكن حلها إيجاد الوسيلة لتخفيف عنها على الأقل، إذ يعدل الإنسان طريقته إلى ما يراه مناسباً للحل . لذلك فإن الإنسان السوي هو من استطاع بحنكته أن يستظل بالوعي دون الانزلاق في شقاء ال مرض. لذا فإن تفريغ الهموم والمش كلات باستخدام أساليب التعامل معها يم نح الأفراد دفعة قوية للمواجهة عندما يجدون ما يلائم تلك المشكلات والضغوط، ويقول الأ مام علي (عليه السلام) :" أطرح عنك واردات ا لهموم بعزائم الصبر وحسن اليقين(محمد،2002) .

الآثار المترتبة على الضغوط النفسية

صنف كوكس وفيرجسون (Cox & Ferguson , 1991) الضغوط النفسية إلى خمس مجموعات :

1- سلوكية : مثل الميل إلى الإدمان على المخدرات والمسكرات، والانفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين .

2- نفسية : مثل الشعور بالعدوانية، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، وعدم تقدير الذات، والشعور بالوحدة .

3- معرفية : وتؤدي إلى عدم المقدرة على اتخاذ القرار السليم، وضعف في التركيز، وحساسية زائدة تجاه النقد .

4- فسيولوجية : ومن أهم مظاهرها زيادة نسبة السكر في الدم، وحدوث اضطرابات في ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وتغير درجة حرارة الجسم سواء ارتفاعا أم انخفاضا

5- تنظيمية : مثل انخفاض الإنتاجية، والعزلة، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام بالعمل وولائه .

وقد أشار محمد (2002) إلى الآثار الفسيولوجية الناجمة عن الضغوط النفسية مثل اضطرابات الجهاز الهضمي، إلى جانب نوبات الإسهال المزمنة، واضطرابات الجهاز التنفسي مثل صعوبة التنفس، والاصابة بالطفح الجلدي، والتشنج العضلي، و نقص الوزن .

ب-اتخاذ القرار

تضمن الأدب المتعلق في اتخاذ القرار ,مفهومه، وأهميته، وأنواعه، ومراحله، والعوامل المؤثرة وخصائصه وعلى النحو الآتي :

مفهوم القرار

يختلف مفهوم القرار تبعا للمجال الذي ينتمي له هذا القرار، إذ يعتمد القرار على الاختيار من

بين بديلين أو أكثر ، أي أن الاختيار هو أساس القرار . وبذلك فإن عملية اتخاذ القرار هو " عملية

اختيار بديل أو أكثر من البدائل المطروحة " (حسين، 2006، 32) .

وعرّف حجاحجة (25,2004) اتخاذ القرار بأنه عملية " اختيار افضل بديل من البدائل المطروحة، بعد القيام بدراسة عميقة لكل بديل ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة " .

وعرّفه زريق (2003، 25) بأنه " اختيار أفضل الأبدال المتوافرة بناء على أهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار من بين بديلين أو أكثر، فإن هذا يعد قرارا "

وقام بون و كورتز (Boone & Kurtz ,1992,51) بتعريف عملية اتخاذ القرار بأنها "الاختيار من بين بديلين أو أكثر باتباع الخطوات الآ تية : إدراك المشكلة وتعريفها ، وتحديد البدائل الموجودة وتحليلها، واختيار البديل الأكثر إسهأما في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه "

ولقد أورد عياصرة وأحمد (2008،33) بإنَّ عملية اتخاذ القرار هي " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين البدائل متعددة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار "

أما ياغي (1998) فقد عبر عن عملية اتخاذ القرار بأنها اخيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل .

أهمية اتخاذ القرار

أن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الادارية ، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة وأقسامها ونشاطاتها، فعندما تمارس الادارة أي وظيفة من وظائفها سواء كان تخطيط أم تنظيم أم رقابة أم غيرها من الوظائف ، فإنها في كل مرحلة من هذه الوظائف هي بحاجة لاتخاذ قرار (حامد، 2009) .و أكد الأعرجي (1995) أن اهمية اتخاذ القرار تأتي من اهمية الأهداف المراد تحقيقها في اتخاذ القرار، وذلك عن طريق اختيار الأفضل من ضمن البدائل، ثم اصدار القرار المناسب .

وقد أورد عياصرة، وأحمد (2008) أهمية اتخاذ القرار بما يأتي :

1- أن اتخاذ القرارات له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة، إذ إنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وفيه اتخاذ القرار و كذلك في المؤسسات والمنظمات التي تضع نصب عينيها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط التي وضعتها .

2- إن عملية صنع القرار ثم اتخاذه هو عامل أساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية؛ لأن من صفات القائد الناجح مقدرته على اتخاذ القرار عندما يعلن قراره وعليه استخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرارناجحاً وجذب الناس إلى أن هذا القرار هو القرار النافع .

3- المؤسسات بحاجة إلى صناع قرار يدركون ان قرارتهم تؤثر في حياة الناس حاضرا و مستقبلا .

أنواع القرارات :

هناك أنواع كثيرة من القرارات تبعا لأهمية القرار وطبيعته، أو درجة مشاركة الآخرين فيه، أو حسب اسلوب اتخاذه، أو مدى توافر المعلومات اللازمة ، فقد صنف حريم (2009) القرارات إلى نوعين رئيسين تبعا لطبيعة القرار وعلى النحو الآتي :

1- قرارت مبرمجة .

2- قرارت غير مبرمجة .

فالقرار المبرمج يتناول مشكلات وحالات ومواقف متكررة بالنسبة للمدير ويعالجها، أما القرار غير المبرمج يعالج مشكلات وحالات ومواقف جديدة، لم يسبق للمدير التعامل معها .

أما لوثانز (Luthans , 1995) فقد قسم القرارات إلى نوعين حسب درجة التاكد من المعلومات التي يتم اتخاذ القرارات بناء عليها، وهي :

1- قرارات في حالة التاكد من المعلومات المتوفرة ، ففي هذه الحالة لا يوجد س وى بديل واحد يسوده التاكد التام، ولا يوجد أي نوع من أنواع التأثيرات على هذا النوع من القرارات، لهذا يعد هذا النوع من أكثر القرارات سهولة .

2- قرارات في حالة عدم التاكد من المعلومات المتوافرة، ففي هذه الح الة لا تكون هناك معلومات كافية، لذلك يتم وضع مجموعة من البدائل، لاختيار الأفضل منها .

أما عطيوي (2001) فقد بين ان القرارات تنقسم حسب طبيعتها إلى :

1 -القرارت المتعلقة بالمادة والقرارات المتعلقة بالطريقة .

أما مايتعلق منها بالمادة فهي تتمثل ببناء المناهج والبرامج التعليمية وتنظيمها، ومدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المنشودة في التربية، وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فتتمثل بقدرة المدير على تحسين استثمار وقته وجهده أو اشراك غيره في اتخاذ القرار .

2 -القرارات الرسمية والقرارات الشخصية، وفي هذين النوعين من القرارات، في بعض الأحيان، لا يمكن التفرقة بينهما، إذ أن القرارات الرسمية يتخذها المدير في ممارسته الرسمية بدوره كمدير للمدرسة، أما القرارات الشخصية فتتعلق بالمدير كإنسان بعيدا عن وظيفته كمدير للمؤسسة .

3 -القرارات الرئيسة والقرارات الروتينية

فالقرارات الرئيسة تتعلق بالسياسة البعيدة للمؤسسة ، فهي بالعادة تتضمن تغيرات بعيدة المدى وذات تكاليف مالية كبيرة ، لذلك فإن الخطأ بهذه القرارات يهدد المؤسسة نفسها، أو يعرضها للخسارة .

وأما القرارات الروتينية فتتمثل بالقرارات الدورية التي تتكرر باستمرار، ومثل هذه القرارات لا تشكل خطرا كبيرا على المؤسسة .

4 -القرارت المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

فالقرارت المبرمجة هي القرارات المتكررة والروتينية ، أما غير المبرمجة فتتصف بالغموض والتعقيد، فهي تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة .

وقسمّ عريفج (2001) القرارات حسب درجة المشاركة في صنعها إلى :

1 -قرارات فردية : وهي القرارات المتخذة من قبل المدير وحده .

2 -قرارات جماعية : وهي القرارات ا لمتخذة من قبل المشاركة ا لناشئة بين المدير و مرؤوسيه لاتخاذ القرار المناسب .

أما حسين (2006) فقد قسم القرارات تبعا لأساليب اتخاذها إلى :

1 -قرارات كيفية : وهي القرارات التي يعتمد فيها المدير على خبراته وذكائه وتقديره الشخصي للمشكلة .

2 -قرارات كمية : وتكون محكومة بقواعد و أسس تجعل متخذ القرار يختار البديل الأكثر فاعلية ضمن البدائل المتاحة .

مراحل عملية اتخاذ القرار

إن عملية صنع القرارات هي المحور التي تدور حوله جميع الأ نشطة المؤسسية، والتي تعد من أكثر العمليات استهلاكا لوقت صانعيها ، نظرا لتعددها وتكرارها كما أوردها (فايد، 1998) .

إن عملية صنع القرار التربوي يرتبط بكيفية صناعة القرارات بدءاً من تحديد المشكلة بدقة ومعرفة طبيعتها , وتحديد الأهداف , ومبررات جمع البيانات وتحليلها, ومعالجتها, واستخراج المعلومات التي تعد مادة القرار التربوي (محمد, 2002) .

وقد لخص بيسون(Beeson, 1993)عملية اتخاذ القرار بالخطوات الآتية :

1. مرحلة تحديد المشكلة وتشخيصها.
2. مرحلة التطوير التي تشمل معلومات عن المشكلة.
3. مرحلة الاختيار التي تشمل التقويم.

يمر القرار بعدة خطوات ومراحل حتى يتم اتخاذه، وهذه المراحل غير متفق عليها بين الباحثين، وذلك بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع الخطوات العملية لصنع القرار ، والشكل (1) يمثل خطوات صنع القرار وبالتالي اتخاذه .



شكل(1) : خطوات صنع القرار واتخاذه

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات وعلى النحو الآتي :

1 -الاحساس بالمشكلة وتحديدها

من اهم خطوات صناعة القرار هي الاحساس بالمشكلة وتحديدها؛ لأن الخطأ في هذه المرحلة سوف يسبب خطأ في باقي المراحل، وبالتالي الخطأ بالقرار المتخذ كما بينها (بربر،1996).

ولا بد للإدارة ان تميز بين أمرين :

1 -المشكلة الحقيقية وهي العقبة الرئيسة التي تعوق الم ؤسسة عن تحقيق هدف معين، ولا يتحقق الهدف الا بحلها .

2 -المشكلة الفرعية : وهي عرض مؤقت ينشأ نتيجة للمشكلة الحقيقية ويختفي باختفائها .

ويتم في هذه المرحلة التعرف إلى حقيقة المشكلة وجوهرها، وتحديد أسبابها وآثارها وأعراضها المختلفة، وبهذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتم اتخاذ القرار، ويمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاثة أنواع كما بينها حسين (2006) :

1 -المشكلات التقليدية المتكررة : وهي التي تحدث بشكل متكرر، وعادة ما تكون لها علاقة بالأمور اليومية للمؤسسة .

2 -المشكلات الحيوية : وهي التي تتعلق بالخطط وسياسات المؤسسة نفسها، وهذا النوع من المشكلات يتطلب اشراك العاملين في المؤسسة لمناقشة المشكلة للوصول إلى القرار السليم.

3 -المشكلات الطارئة : وهي التي تحدث دون أن يكون هناك أي مؤشر لحدوثها، وعلاجها يعتمد على المدير الذي يجب أن يتخذ القرار بسرعة .

2 -جمع البيانات وتحليلها :

يعتمد القرار الجيد والمناسب على مدى توافر المعلومات والإحصاءات والبيانات الضرورية، التي يتم جمعها وتنظيمها وتحليلها، للاستفاد ة منها لوضع البدائل المناسبة لحل المشكلة .

وتتطلب هذه المرحلة القيام بالعديد من الاجراءات، واستخدام كثير من أدوات البحث العلمي، مثل الملاحظة والمقابلة وغيرها من الأدوات والإجراءات المستخدمة في البحث العلمي لجمع المعلومات التي تمثل أساسا لبناء الفرضيات ووضع الحلول (كلالدة، 1997) .

وقد صنف عياصرة وبني أحمد (2008) انواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

1- البيانات والمعلومات النوعية .

2- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية .

وأضاف ياغي (1998) الأمور والحقائق وتحدد نوعية المعلومات والبيانات وكميتها تبعا للمشكلة المراد حلها ، فمثلا المشكلات الروتينية لا تحتاج كثيرا من المعلومات، بينما تحتاج المشكلات الحيوية فهي بحاجة إلى جمع معلومات وبيانات بشكل اكبر .

3- تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الهدف

يبحث متخذ القرار في هذه المرحلة مجموعة البدائل التي قد تكون للمشكلة، ويعد كل بديل من البدائل القرار المبدئي للمشكلة، إذ يقوم متخذ القرار بمقارنة البدائل المتوافرة وتحليلها، حتى يتم فيما بعد اختيار المناسب منها (زريق، 2003) .

وأكد حسين (2006) أن هناك مجموعة من القيود التي تؤثر في عدد البدائل وهي :

1- قيود تنظيمية متمثلة باستبعاد بعض البدائل.

2- قيود تتعلق بالعاملين في المؤسسة من حيث عدم مقدرتهم على تنفيذ بعض البدائل .

3- قيود اقتصادية تتمثل بالمقدرة المالية للمؤسسة .

4 -قيود اخلاقية تتمثل في العادات والتقاليد السائدة .

وتعد هذه الخطوة من أكثر خطوات عملية اتخاذ القرار صعوبة ودقة؛ لأنها تتطلب تفكيرا ابتكاريا يساعد على تحديد مجموعة البدائل المتاحة لحل المشكلة، وتتطلب هذه الخطوة مشاركة أكبر عدد من المعنيين، وذلك لأن مشاركتهم تساعد على تنشيط الأفكار والوصول إلى اكبر عدد من البدائل (بربر،1996) .

4 -تقييم البدائل والموازنة بينها

وفي هذه المرحلة تتم الموازنة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير يستند إليها المدير، ومن اهم هذه المعايير كما أوردها حامد (2009) وعلى النحو الآتي :

1 -تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة .

2 -اتفاق البديل مع أهداف المؤسسة ونظمها وقيمها .

3 -مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد .

4 -كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار .

إن عملية تقييم البدائل تحدد سلبيات كل بديل وايجابيا ته، وكذلك طبيعة الظروف البيئية المحيطة به، ثم يتخذ القرار بتبني البديل الأمثل، ومن الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه البدائل أمر يتوقف على مدى صدق البيانات التي يجب أن يلم بها وحداثتها.

5 -اختيار البديل الأفضل

بعد تقييم كافة البدائل يتعين اختيار إحداها ، وتسمى هذه المرحلة من عملية صنع القرار بـــــــ "اتخاذ القرار " إذ ستؤدي مرحلة التقييم إلى استبعاد بعض البدائل، ولكن بعضها الآخر

سيبقى، وسيعتمد صانع القرار إلى اختيار البديل الذي يتوافر له أعلى مستوى من حيث إمكانية التنفيذ عمليا، والوفاء بالهدف بشكل مكتمل واقل قدر من الآثار السلبية(زريق،2003) .

6 –تنفيذ القرار ومتابعته

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندها يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه، يقوم المدير بتقويمهذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله (حامد، 2009) .

ولضمان التنفيذ الجيد للقرار المتخذ والاستفادة من التغذية الراجعة لهذا القرار، يجب التخطيط الجيد لتنفيذ القرار بمراحله جميعها، والتاكد من مسار التنفيذ له .

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

يوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار ومنها :

1 -العوامل الإنسانية :

توجد العديد من العوامل الإنسانية التي تؤثر في اتخاذ القرار، فمنها ما يخص المدير نفسه وهي كما أوردها العيسى (1993) على النحو الآتي :

أ – قيم اتخاذ القرار واتجاهاته ومدركاته : فعند اختيار بديل لا بد أن تؤثر قيم واتجاهات متخذ القرار واتجاهاته على عملية الاختيار .

ب- الشخصية : تتأثر عملية اتخاذ القرار كثيرا بشخصية متخذ القرار بما فيها من خصائص وسمات ومقدرات واستعدادات وغيرها من متغيرات الشخصية .

ج- عوامل دافعية : يتفأوت المديرون من حيث أهمية الحاجات التي يسعون لإشباعها وأولوياتها مما يؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

د- احتمالات عدم الانسجام :يشعر متخذ القرار بالتوتر والقلق بعد اتخاذ القرار نتيجة ظهور نوع من عدم التوافق بين معتقداته واتجاهاته من حيث أسلوب تفكيره وطريقة عرضه للموضوع الذي يؤثر في عمليةاتخاذ القرار .

ومن العوامل الانسانية أيضا ما يتعلق بمساعدي المدير وذلك بسبب قربهم وتاثيرهم فيه، فأسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوع يؤثر في عملية اتخاذ القرار .

2 -القوانين والأنظمة والتعليمات

يتأثر القرار المتخذ بالقوانين والانظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة، وقد تشكل هذه العوامل عقبات أمام المدير للإبداع والابتكار، إلا أنه في المقابل تساعد على عملية الرقابة وضبط عملية اتخاذ القرار .

3 -العناصر التنظيمية

توجد مجموعة من العناصر التن ظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ولها تأثير مباشر على اتخاذ القرار وعلى الأفراد العاملين، وتتمثل هذه العناصر في نمط التنظيم وفلسفته وتعدد المستويات الإدارية (كنعان،2007) .

ومن هذه العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار : (حسين،2006)

أ –السلطة : وتعد من المحددات الإدارية المهمة التي تعتمد عليها إدارة المؤسسات لتوجيه الأفراد في مختلف المستويات بغية تحقيق الأهداف المنشودة، وتمثل السلطة في الادارة المقدرة على اتخاذ القرارات التي تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم أو هي حق اصدار القرار .

ب –الهيكل التنظيمي : إن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرار ومن ثم ينبغي استشارة المديرين في الإدارة العليا بالبت في الأمور واتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بالمؤسسة .

ت –الاتصال : تحتاج عملية الاتصال إلى شبكة اتصالات فعالة في المؤسسة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق التي تستند إليها مراحل هذه العملية الحيوية، وكذلك لتوصيل القرار الصادر إلى من يعنيهم الأمر .

خصائص عملية اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية تنفرد عن غيرها من العمليات المختلفة وتتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في كونها : واقعية إذ إن هذه العملية تقبل الوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى، وكونها تتمتع بالاستمرارية ؛ وذلك لأن هذه العملية تتكون من مجموعة من الخطوات المتتابعة، وبهذا تنتقل عملية اتخاذ القرار من مرحلة إلى أخرى بشكل متتابع ومستمر.

كما تتصف عملية اتخاذ القرارات بالعمومية كونها تشمل معظم المنظمات والمؤسسات على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها، وكونها تتصف بالشمول وذلك من حيث إن المقدرة على

اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والإجرائية (Barnett, 2002).

ومن أهم الخصائص التي تُميز عملية اتخاذ القرار أنها تعتمد على الجهود المشتركة والمتنوعة فالتنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها يتطلب إشراك كافة المعنيين وذوي الاختصاص والخبرة لحل هذه المشكلات، لأن كثيرا من هذه القرارات الإدارية لها أبعاد متعددة سواء أكانت تنظيمية، أم إنسانية، أم بيئية، أم اقتصادية (القريوتي، 2002).

وقد أشار حسن والساعد(2001) أن هناك خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار، ومنها :

1 - تتصف عملية القرار بالواقعية إذ انها تقبل الوصول إلى الحد المعقول وليس إلى الحد الأقصى .
2 - تتاثر عملية القرار بالعوامل الانسانية المنبثقة من السلوك الذي يتبعه متخذ القرار .
3 - القرار الاداري هو امتداد من الحاضر إلى المستقبل، ذلك أن معظم القرارات الادارية هي امتداد واستمرار له .
4 - ان عملية القرار هي عملية عامة، أي أنها تشتمل جميع التخصصات في المنظمات وتشمل جميع المناصب الادارية في المنظمة .
5 - هي عملية تشمل مجموعة من الخطوات المتتابعة وتتأثر بعوامل داخلية وخارجية .

المشاركة في عملية اتخاذ القرارات:

تعرف المشاركة بأنها حكم جماعي يقوم على إشراك الأفراد في حل مشكلات إدارية معينة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، مما يؤدي إلى قرارات فعالة، كما ويجب القول : إن

المشاركة في اتخاذ القرارات تولد نوعاً من القبول والالتزام عند تنفيذ هذه القرارات، وتؤدي إلى التفهم المتعمق الواعي لأبعاد القرارات المتخذة وخلفيتها، وتخفف من العقبات التي خلفها الأفراد للحيلولة دون تنفيذها، إذ إن المشاركة وسيلة ناجحة وأسلوب بارع لتقبل القرارات وزيادة فلعليتها (حجاحجة، 2004). فالمشاركة تدفع الناس للإسهام، اذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والابداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن الدافعية وتعززها، عن طريق مساعدة العاملين على فهم مساراتهم نحو الأهداف وتوضيحها (حريم،2009) .

إن العمليات الإدارية المختلفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً فيما بينها ويؤثر كل منها في الأخرى، وتمثل عملية اتخاذ القرارات الرابط الوثيق الذي يجمع بينها، فالتخطيط مثلاً الذي يعد عملية إدارية تكفل إيجاد البدائل والاختيار من بينها في مجال الأهداف أو السياسات أو الإجراءات أو البرامج المرسومة، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي في اتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم؟ (مطاوع، 2005).

إن التخطيط عبارة عن خلاصة الأفكار والخبرات في مجال ما، يتم بنهايته الوصول إلى قرارات تحقق الأهداف المنشودة التي يتم ترجمتها من خلال العاملين كل في مجال تخصصه،ويمكنهم الوصول إليها باتباع المنهج العلمي السليم الذي يوفر الوقت والجهد والمال، فضلا عن ما يحققه من زيادة في الكفاية الإنتاجية ورفع مستوى الأداء لديهم (كنعان، 1999).

أما التنظيم فيعرف بأنه تنسيق للجهود البشرية في المنظمة لتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وهو تجميع لجهود العاملين في المنظمة وتنسيقها من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق الأداء وأساليبه، وذلك بتحديد قنوات الاتصال بين المستويات المختلفة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع حسن الأداء (المليجي، 1998).

إن عملية التنظيم في المدرسة تتطلب مشاركة جماعية وتنسيقاً لجهود المعلمين لا تخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لتحقيق أهداف المدرسة، إذ إن التنظيم الجيد يحقق الأهداف المتوخاة بكل سهولة وأحسن كفاية، مع ضمان سير العمليات الإدارية الأخرى بيسر. وفيما يتعلق بعملية التوجيهالتي تعرف بأنها عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المنشودة، فالعاملون في أي منظمة بحاجة إلى في إرشاد أثناء أدائهم لعملهم، لإيضاح بعض الأمور التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم بصورة أفضل لتفادي المشكلات التي يواجهونها (عريفج، 2001).

ولإنجاح هذه العملية لابد من تفويض السلطات وتوزيع الصلاحيات، وفهم المرؤوسين لأدوارهم ومتطلباتها وحدودها، فيظهر دور هذه العملية بشكل واضح في الروح المعنوية وبنائها لدى المعلمين، فضلا عن خلق روح القيادة وتنميتها لديهم وذلك من خلال إعطائهم الفرص الكافية لتحمل المسؤولية في التخطيط لتحسين البرنامج التعليمي، وتهيئة الجو المناسب الذي يشجع كل عضو على بذل كل طاقاته للعمل ، والوقوف إلى جانبهم عند القيام بأي عمل (مطأوع، 2005). ونتيجة لهذه العملية التشاركية لابد من إيجاد نوع من الاتصال الفعال بين جميع المعلمين في المدرسة لتهيئة المناخ المناسب لتبادل المعلومات والخبرات والاقتراحات للتأكد من سير العمل بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يجب إفساح المجال لذوي المواهب والمقدرات المبدعة للتطور والتقدم نحو الأفضل ليشقوا الصفوف عبر القنوات التنظيمية والصعود إلى القمة، وبالتالي بروز قيادات ذات كفاءات عالية. ومن المهمات الرئيسة في الإدارة الحديثة والتي تضمن أن تحقق المنظمات الأهداف التي وجدت من أجلها، جاءت عملية الرقابة التي تعرف بأنها عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط

له، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة مثل هذه الانحرافات (عماد الدين، 1997).

وقد جاءت هذه العملية لتحقيق عدد من الأهداف : مثل التأكد من صحة سير العمل حسب الخطط التي تم وضعها في عملية التخطيط، واكتشاف الأخطاء فو ر وقوعها حتى يتم تداركها، فضلا عن إلى أنها تهدف إلى متابعة سلوك الأفراد والعمل على توجيهه نحو الأهداف المتوخاة، والعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال التوجيه والإشراف، وحث الأفراد على الإبداع والابتكار (عريفج، 2001).

وتأتي عملية الرقابة للتأكد من أن أداء الأنشطة والأعمال تمت بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات والأنظمة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري، وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسة المحددة، والجدير بالذكر أن وجود رقابة بشكلها النزيه ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين، مما يرفع من معنوياتهم ومستوى الثقة بينهم وبين مرؤوسيهم، إلى أن يصلوا معاً إلى أعلى درجات الثقة وأرفعها التي تجعل كل عضو منهم رقيباً على ذاته وتصرفاته، وبالتالي ضمان سير العمليات التنظيمية الإدارية المختلفة على خير ما يرام.

ولابد من الاهتمام بأثر المشاركة في اتخاذ القرارات وأهميتها في إيجاد نوع من الاتصال الفعال بين المعلمين والذي بدوره يقربهم من بعضهم بعضا من خلال مناقشاتهم وتبادل وجهات النظر بشكل مباشر وحرية تامة، ليوضح كل منهم آراءه وأفكاره، كما أنها تتيح فرصة لهم لتفجير طاقاتهم وإمكاناتهم، وزيادة مقدراتهم على الإبداع والابتكار والمبادأة (الصيرفي، 2003).

ولا يمكن إغفال الدور الذي تؤديه المشاركة في حل الأزمات والمشكلات التنظيمية وتسوية الصراعات التي قد تواجه المعلمين، كما ذكر محبوب (2003) أن المشاركة تتيح للنزاهة أن

تأخذ دورها وتعمل مع الشفافية في إرساء ممارسات إدارية تعليمية غاية في الرقي تناسب خصائص البيئة المدرسية، وهذا يزيد من مقدرة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة بشكل عام، وأهدافهم بشكل خاص، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنها إشباع حاجة هؤلاء المعلمين نحو تحيق الذات فيقود ذلك إلى زيادة دافعيتهم نحو الإنجاز، خاصة أن المشاركة توجد جواً من العمل المناسب وذلك بتحقيق تعأون شامل وثيق يربط بينهم.

كما أنها توجد نوعاً من التقارب والألفة والمودة تجمع بينهم، فضلا عن كل ذلك تشكل المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً لدى المعلمين، يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الانتماء للمدرسة، وذلك بإعطائهم الفرصة المناسبة للتعبير عن أنفسهم وآرائهم و تقديم كل ما يستحقونه من تقدير واحترام، كما وينجم عنها شعور بالرضا عن العمل الذي يقومون به، وهي تعكس كذلك التوازن الانفعالي لديهم في اتجاهاتهم، وم واقفهم المختلفة. وهذا بدوره يؤدي دوراً أساسياً ومهماً في تنظيم العمل وتحسين الفاعلية التنظيمية، ورفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاية عالية (Smylie, 2000).

إن العمليات الإدارية المختلفة سواء من تخطيط أم تنظيم أم رقابة، ترتبط مع بعضها البعض ارتباطا وثيقا، وتؤثر كل منها في الأخرى .

فمثلا التخطيط عملية تتضمن إيجاد البدائل واختيار الأفضل بينها بناء على الأهداف و السياسات الموضوعة، فعملية اتخاذ القرار هي عملية عقلانية، تسبق أي قرار متخذ (مطأوع، 2005) .

أما التنظيم فيقوم بتنسيق جميع الجهود المبذولة في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، عن طريق اتباع منهجية علمية محددة، وتحديد قنوات الاتصال بين مستويات المنظمة المختلفة، مع حسن الأداء للموظفين (المليجي، 1998).

ولا تختلف عملية التنظيم في المدرسة عن غيرها من المنظمات، فهي تتطلب مشاركة جماعية للمعلمين، وتنسيق جهودهم لتحقيق اهداف المدرسة،فالعاملون في أي منظمة بحاجة إلى توجيه وإرشاد في أثناء عملهم، وهذا التوجيه يساعدهم في إنجاز اعمالهم بأفضل صورة لتفادي أي مشكلة قد تواجههم (عريفج،2001) .

وذكر سمايلي (Smylie , 1992) أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات في المدرسة، هي أحد التراكيب والاصلاحات التربوية الحديثة؛ وذلك لأن المعلم هو أحد اهم أعمدة العملية التربوية في المدرسة، ومشاركته في اتخاذ القرار يزيد من انتمائه والتزامه بتلك القرارات .

ولا بد من الاهتمام بشكل جدي بأثر مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار، وذلك لما لهامن أثر كبير في إيجاد نوع من الاتصال الفعال بين المعلمين انفسهم، وقربهم من بعضهم، وبين المعلمين والادارة، كما أنها تتيح الفرصة لهم لإيجاد ذواتهم واثبات أنفسهم وزيادة الإبداع والابتكار لديهم (الصيرفي، 2003) .

إن المشاركة في اتخاذ القرار تتيح للجميع العمل بشفافية ونزاهة في ترسيخ الممارسات الإدارية التعليمية لتكون في غاية الرقي، بما يتناسب مع خصائص البيئة المدرسية، وبذلك يقوم المعلمون بتحقيق اهداف المدرسة وتحقيق اهدافهمفي الوقت ذاته، مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز وإيجاد جو يسوده التعأون الشامل بينهم (الشراري، 2003) .

إن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار تولد نوعا من الألفة والمودة بينهم، كما تعمل هذه المشاركة على رفع الروح المعنوية وتنمية شعورهم بالانتماء نحو مدرستهم، مما يرفع ال كفاية الانتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية .ولذلك فإن الاتجاهات الحديثة للإدارة تقوم

على التركيز على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، لما لها من أثر في التقليل من معارضة المعلمين للتطور ومقأومتهم للتجديد (العقلة، 1990) .

وأوضح ماهر (2003) أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار يمكن أن تكون لها فاعلية كبيرة في الحالات الآتية :

1 - عندما تكون للمشارك الخبرة في مجال القرار الذي سيتخذ .

2 - وجود حرية التفاعل بين المشاركين

3 - عمل المشاركين في جو من الحرية و وضوح المعلومات وتوفيرها .

4 - أن يكون لدى المشاركين مهارات كافية في الاتصالات .

ومشاركة المعلمين في الإدارة هي اندماج المعلم العقلي والعاطفي في عمل الجماعة – بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها – الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات .

وقد وضح الفقي (1994) بعض الشروط الواجب توافرها عند ا لمشاركة في عملية اتخاذ القرار، منها :

1 - وجود الوقت الكافي للمشارك قبل اتخاذ القرار .

2 - أن يكون الموقف خاليا من عناصر السلبية كالخوف والتهديد .

3 - يجب أن تكون للموضوع صلة بالمدرسة ويحظى باهتمام المشاركين .

4 - وجود بعض القيود لضمان التكاتف، وهذا سوف يخدم كإجراء وقائي ضد انتهاك السياسة العامة المتفق عليها .

مزايا المشاركة في اتخاذ القرار :

لقد حظي موضوع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وحث العديد منهم على اهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار، وقد ذكر كل من عماد الدين (1997) و كنعان (2007) مزايا المشاركة في اتخاذ القرار و منها :

1 - إيجاد كم من المعلومات الكافية والوافية عن المشكلة التي يراد اتخاذ القرار لأجلها،وذلك للاستفادة من الحد الأقصى من مهارات ومقدرات وأفكار المشاركين في اتخاذ القرار .

2 - دراسة المشكلة وتنأول جميع جوانبها بصورة جماعية لاتخاذ قرار دقيق وذي موضوعية .

3 - إشباع حاجات المشاركين من تحقيق الذات والشعور بالمسؤولية، والانتماء لمؤسستهم .

4 - رفع الروح المعنوية وتعزيز الثقة بالنفس لدى المشاركين بسبب توسيع قنوات الاتصال بين المدير والمشاركين لدى مشاركتهم في اتخاذ القرار .

5 - التزام المشاركين بتطبيق القرار الذي شاركوا في اتخاذه .

وهناك مزايا اخرى للمشاركة في اتخاذ القرار، أوردها كنعان (1999) على النحو الأتي:

1 - اشراك المعلمين في اتخاذ القرار تتيح لهم المجال للتعبير عن اقتراحاتهم التي تؤثر في عملهم، وتقلل من مقأومتهم للتغيير الذي قد يحدث داخل المؤسسة، مما يزيد من شعورهم بأهميتهم واحساسهم بالمسؤولية .

2 - تنمية القادة الإداريين في المستويات الدنيا، والمساعدة على فتح قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

3 - تحسين نوعية القرارات المتخذة، وتثبيت القرارات وضمان عدم الغائها أو تعديلها بعد فترة .

أما محمد (1997) فقد صنف في دراسته مزايا المشاركة في اتخاذ القرار إلى :

1 -المشاركة تطور اجتماعي : فهي تحقق العدالة الاجتماعية، وتعطي نوعاً من الرضا النفسي والوظيفي للمرؤوسين، وتعزز ثقة النفس لديهم مما يؤدي إلى تحسين العمل .

2 -المشاركة تطور سياسي : إن المشاركة في اتخاذ القرار يعد أحد أبواب تطبيق مبدأ ال ديمقراطية؛ لأنها تؤكد حق كل فرد بممارسة نشاطه الذي يرغب فيه .

3 -المشاركة تطور ثقافي : وذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرار تسمح بتبادل الخبرات والمعارف الجديدة، مما يؤدي إلى ازدهار المؤسسة وتطورها .

أنواع المشاركة في اتخاذ القرار :

هناك العديد من انواع المشاركة في اتخاذ القرار، وعلى الرغم من تعدد أنواع المشاركة إلا أنها تشترك بالأهداف والمزايا التي ذكرت سابقا .

وقد أورد كل من محمد (1997) ، وخويص (2001) أنواع المشاركة في اتخاذ القرار ومنها :

1 -المشاركة القانونية :

وهي المشاركة التي تنظمها وتحددها اللوائح والقوانين، فهي تظهر كيفية المشاركة ومايترتب على هذه المشاركة من نتائج، والعقوبات المترتبة على مخالفة هذه اللوائح أو القوانين، مثل التشريعات الخاصة بالانتخابات .

2 -المشاركة المباشرة والمشاركة غير المباشرة

فالمشاركة المباشرة تعطي الحق للمرؤوسين بتقديم مشاركتهم وإبداء آرائهم والتعبير عن وجهات نظرهم بشكل مباشر عن طريق الاجتماعات على سبيل المثال، أما المشاركة غير المباشرة

فتعطي المرؤوسين الحق بإبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار عن طريق ممثلين لهم أمام الإدارة، يكونون قد انتخبوهم مسبقا .

3 -المشاركة الرسمية والمشاركة غير الرسمية

تكون المشاركة الرسمية في أوقات محددة ومتفق عليها مسبقا من قبل الإدارة، وتأتي بصورة أوامر أو تعليمات لا يمكن مخالفتها، أما المشاركة غير الرسمية فليس لها وقت محدد وتكون تلقائية، فمثلا يمكن ان تكون في فترات الاستراحة أو اللقاءات ا لترفيهية للمؤسسة،إذ يقوم المرووسون بالتعبير عن آرائهم في هذه الأوقات بكل تلقائية، والمشاركة غير الرسمية قد تكون فردية أو جماعية ؟

4 -مشاركة شاملة ومشاركة جزئية

تعني المشاركة الشاملة بجميع أمور المؤسسة كاملة، أما المشاركة الجزئية فهي تتنأول بعض الأمور التي تخص المؤسسة لا جميعها .

5 –المشاركة الاستشارية و المشاركة التنفيذية

المشاركة الاستشارية يتم فيها الأخذ برأي المرؤوسين دون التزام المؤسسة بالأخذ بها، أما المشاركة التنفيذية فهي المشاركة التي يعبر المرووسون عن رأيهم وتقديم البدائل لحل المشكلة مع إعطائهم الحق في اتخاذ القرار.

أما الفاعوري (2004) فقد حدد أنواع المشا ركة في اتخاذ القرار بناء على القرارات التي يملك المرؤوسون الحق في المشاركة فيها، ومنها :

1 -القرارات الاستقلالية :وهي القرارات التي تتعلق بالأنشطة اليومية للمؤسسة، وفي هذه القرارات يتوقع من المرووسين أن يمارسوا حقهم بحرية المشاركة في اتخاذ القرار .

2 -قرارات التأثير : وهي القرارات واسعة التأثير، التي تؤثر في المؤسسة ومستقبلها ومدى نجاحها كالقرارات الاستراتيجية، إذ إنَّ الدور الأكبر في هذه القرارات يكون لرئيس المؤسسة نفسها .

3 -قرارات المشاركة : وهذا النوع من المشاركة تتيح للمرؤوس المشاركة الواسعة في اتخاذ القرار، بما يقدمه المرؤوس من معلومات وحلول، ومناقشة للقرارات المحلية في المؤسسة، وقد تكون هذه المشاركة على مستوى فريق العمل، وقد تتضمن انشطة مثل بناء الفريق .

مجالات المشاركة في اتخاذ القرار :

قد يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات المدرسية من خلال مجموعة من المج الات، منها مايتعلق بالطلبة أو التخطيط العام للمدرسة أو المجتمع المحلي .

لقد أوردتها الهدهود (1999) أمثلة على المجالات التي يمكن للمعلم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة به، مثل : المشاركة في تشكيل مجالس المعلمين، وتحديد اساليب تعامل المعلمين مع الطلبة، وتشكيل لجان للأمور المالية والمشتريات، وتحديد أوقات لإجتماعات المعلمين، وتوزيع المواد والجداول الدراسية على المعلمين .

ومن المجالات التي يمكن للمعلم المشاركة في اتخاذ القرار فيها، تلك القرارات المتعلقة بالمنهج المدرسي وتنفيذه وتطويره، ومنها : وضع الخطط العامة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتحديد النشاطات المرافقة للمنهج المدرسي، ووضع خطط واسترتيجيات لتطوير المنهج وتطوير أداء المعلمين (الطاهر، 1999) .

وقد أورد كل من العجمي (2006) والطاهر (1999) مجالات المشاركة في اتخاذ القرار كالآتي:.

1 -مجال التخطيط العام للمدرسة :

ويتعلق هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة بشكل عام من تحديد الأنشطة المدرسية والتنظيم الإداري للمدرسة وتحديد العدد المقبول من الطلبة وغير ذلك، وتشمل أيضا رسم طرق التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وكيفة استثمار هذا التواصل بما يخدم عملية التعلم .

2 -مجال تطوير الطلبة :

يصب هذا المجال تركيزه على الطالب بجميع جوانبه، من تطوير للجانب الشخصي للطالب، وإثارة الإبداع لديه، وتتم مشاركة المعلمين عن طريق تحديد الوسائل التعليمية للطالب، وتحديد العقوبات لمخالفات الطلبة، وأمور أخرى مثل توزيع الطلبة على الشعب و وضع برامج للإمتحانات، ووضع اسس للتعامل مع أولياء الأمور وكيفية التواصل معهم .

3 -مجال التخطيط للتعليم وتنفيذ المنهاج وتطويره :

وتتعلق هذه المشاركة بوضع خطط عامة لتحقيق المنهاج، ويشمل التخطيط للدروس،والتخطيط لكيفية تنفيذ هذه الخطط، وتحديد الأنشطة الصفية واستخدام الوسائل التعليمية لخدمة المنهاج،كما تتضمن هذه المشاركة المساعدة على تطوير أداء المعلمين، ومساعدتهم على تحديد طرائق التدريس المناسبة للمواد الدراسية، وتشكيل لجان خاصة هدفها تطوير المنهاج والوسائل التعليمية في المدرسة .

4 -مجال التطبيقات الإدارية والمالية للمدرسة :

تصب المشاركة هنافي الجوانب التنفيذية للإدارة، وتشمل متابعة عمل المعلمين وكل ما يتعلق بسلوكهم المهني، وتحديد مواعيد الاجتماعات في المدرسة ومضامين هذه المشاركة .

5 -مجال المجتمع المحلي :

ويشمل هذا المجال يشمل مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، كوضع خطط للإفادة من المجتمع المحلي وإمكانياته في خدمة الخطة التعليمية، ووضع برامج خاصة

للزيارات والرحلات المنهجية واللامنهجية للبيئة المحلية، بما يخدم الخطة التعليمية،ووضع أسس لتشكيل مجالس الآباء والمعلمين والتنسيق بينهم .

ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين وعلى النحو الآتي :

1 -الدراسات المتعلقة بالضغوط النفسية

تم تقسيم هذه الدراسات إلى قسمين :

أ -الدراسات العربية

هدفت دراسة الطراونة (1988)، التعرف إلى أثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الإداري التربوي في الأردن على القرارات الإدارية التي يتخذها، وقد استخدمت استبانتين طبقتا على عينة بلغ عدد أفرادها (36) مديرا في وزارة التربية والتعليم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك فروقا في الضغوط الاجتماعية التي ي تعرض لها افراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي والعمر، فقد أشارت النتائج إلى أن الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الاداري التربوي بشكل عام هي : الإعتبارات الاجتماعية، والرأي العام للمجتمع، والرؤساء، والوضع العشائري والإقليمي، و أولياء الأمور، والطلبة، وال حالات الإنسانية، والعلاقات الشخصية والقرابة، والجنس، والإتجاهات السياسية .

كما هدفت دراسة بيومي (2000) إلى الوقوف على مصادر ضغوط العمل الإداري كما تزأولتها الأدبيات واستخلاص أنموذج مقترح لتلك المصادر، كما هدفت إلى تحديد مصادر ضغوط العمل الإداري كما تدركها عينتا الدراسة في كل من مصر والسعودية، وتعرّف الفروق في الاستجابة لدى العينتين، كما هدفت إلى عرض بعض الاستراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل

، واستخدمت استبانة لقياس مصادر ضغوط العمل لدى عينة تكونت من (69) وكيلاً من وكلاء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر و (47) وكيلاً من المدارس المتوسطة التابعة للمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتفاقا بين عينتي البلدين على وجود درجة قليلة من ضغوط العمل الإداري المدرسي مجتمعة، وأن أقل مصادر ضغوط العمل الإداري المدرسي تمثلت بمطالب الدور الإداري، وأن أقوى مصدر من مصادر ضغوط العمل الإداري في مصر هو مطالب النظام التعليمي في حين أن أقواها في السعودية هو مطالب العمل الإداري المدرسي الكمي، كما اتفقت نتائج الدراسة في البلدين على أن إبراز مصادر ضغوط العمل الإداري المدرسي التي تسبب أحياناً ضغوطاً. هي، عدم المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف استجابة إدارة التعليم، وعدم تحفيز العاملين، وعدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات، وإكمال العمل بعد فترة الدوام الرسمي، وعدم وجود إجراءات مدرسية محددة.

وهدفت دراسة حبشي وباخوم (2000) تعرّف مصادر الضغوط النفسية في عمل المديرين والنظار ووكلاء المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في محافظة المنيا بمصر . وتكونت عينة الدراسة من (177) من مديري ونظار ووكلاء مدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية بمدينة المنيا بمصر، و تضمنت الأدوات المستخدمة في الدراسة مقياس الضغط النفسي لعمل مدير وناظر ووكيل المدرسة، ومقياس مواجهة الضغوط، و مقياس التدعيم المدرسي لمدير وناظر ووكيل المدرسة . وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين الذكور والإناث من المديرين والوكلاء والنظار في المصادر المتعلقة بضغط المهمة، وضغط النزاع، وضغط النواحي المالية، والاستراتيجيات المتعلقة بالرضا الخارجي.

وهدفت دراسة خليفات والزغول (2003) إلى الكشف عن ظاهرة الضغط النفسي لدى معلمي مديريات تربية محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات . وتكونت عينة الدراسة من (406) معلمين ومعلمات تم اختيارهم عشوائياً من المدارس التابعة لمديريات تربية محافظة الكرك، طبقت عليهم أداة تم إعدادها ؛ لتعرف مصادر الضغوط النفسية .وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي مديرية تربية محافظة الكرك يعانون من مستوى مرتفع من الضغوط النفسية، وان هناك فروقا على بعض الأبعاد (عملية الإشراف التربوي، والعلاقة بالمجتمع ا لمحلي وأولياء الأمور) تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير، كما دلت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وكل من بعد الدخل، وعملية الإشراف التربوي، والعلاقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور.

ب - الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة ليا (Lyal , 2010) إلى تسليط الضوء على الاحتراق الناتج عن الضغوط النفسية عند مديري المدارس العرب في إسرائيل ومعرفة العلاقة بين المديرين والمعلمين ذوي الخبرة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من (88) مدير مدرسة و (517) معلماً،وأظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الاحتراق الناتجة عن الضغوط النفسية لدى مديري المدارس في المناطق العربية كانت منخفضة مقارنة مع مديري المدارس في المناطق اليهودية، وبينت نتائج الدراسة أن الاختلاف في مستويات الضغوط النفسية يرجع إلى الدلالات الإحصائية و الاختلافات في مبادئ المديرين والعلاقات المرغوب تحقيقها بين المديرين والمعلمين.

أمادراسة دارمودي (Darmody , 2011) فقد هدفت إلى التعرف إلى العوامل التي لها تأثير في الرضا الوظيفي و الضغوط النفسية لدى المديرين والمعلمين في إيرلندا، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المعلمين وال مديرين في المدارس، أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي له تأثير اقتصادي ويؤدي إلى الضغوط النفسية لكل من المديرين والمعلمين، وبينت الدراسة أن أغلب المديرين والمعلمين في المدارس الإيرلندية كانوا سعداء في وظائفهم، وبينت نتائج ان الرضا الوظيفي و الضغوط النفسي ة لها علاقة مباشرة في التأثير على خلفية المديرين والمعلمين ومستوياتهم .

وهدفت دراسة باس ويلديرم (Bass &Yilirim , 2012) إلى تحليل مستويات الاحتراق الناتجة عن الضغوط النفسية لدى مديري المدارس، وقد بلغت عينة الدراسة 190 مديرا في مدينة نجاد في تركيا، وأ ظهرت نتائج الدراسة ان مستويات الاحتراق الناتجة عن الضغوط النفسية كانت متوسطة، وأن مديرات المدارس لديهن مستويات أعلى من الاحتراق الناتج عن الضغوط النفسية أكثر من مديري المدارس، وأن مديري المدارس الأقل خبرة عندهم مستويات أعلى من الضغوط النفسية، وأن المستوى ا لتعليمي وموقع المدرسة له علاقة قوية في التأثير على مستويات الضغوط النفسية لمديري المدارس وزيادة مستوى الاحتراق لديهم .

أما دراسة تيلاري (Tillery , 2012) فقد هدفت التعرف إلى مستويات الاحتراق الناتجة عن الضغوط النفسية لدى مديري المدارس في نيويورك وواشنط ن، واستخدم اسلوب التحليل، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين والمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الضغوط النفسية لدى المدرين جاءت بدرجة متوسطة .

2 –الدراسات المتعلقة بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

أ – الدراسات العربية

قامت الأشهب (2001) بدراسة للتعرف إلى درجة مشاركةاعضاء الهيئة التدريسية في مدارس مدينة القدس بفلسطين في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالانتماء إلى مهنة التعليم، فقد تكونت عينة الدراسة من (438) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأوضحت النتائج أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، أن درجة مشاركة المعلمين جاءت بدرجة عالية على مجالات القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومنخفضة في مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدر سية والموارد المالية، و أن هناك علاقة ايجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم المهني .

وأجرى أبو قديري (2003) دراسة هدفت إلى معرفة مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية، إذ بلغ عدد أفراد العينة (650) فردا، واستخدمت الاستبانة أداء لقياس مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : وجود درجة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أظهرت الدراسة أن الذكور أكثر من النساء في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وأن حملة الدرجات الجا معية أكثر مشاركة من حملة المؤهلات الدنيا، ومشاركة ذوي الخبرة العالية أكثر من ذوي الخبرات القليلة

وقام الخزعلي (2005) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة

المفرق بالأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق وبلغ عددهم (618) معلما ومعلمة، وتم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير الجنس ولصالح المعلمين، وكذلك وجود فروق في مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الخبرة في التعليم ولصالح الذين تزيد خدمتهم على سبع سنوات .

أما العجمي (2006) فقد قام بدراسة هدفت إلى تعرف درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من و جهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في محافظات دولة الكويت، والبالغ عددهم (9103) معلما ومعلمة، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، واظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار ات الإدارية كانت متوسطة، باستثناء المجال المتعلق بالطلبة فقد جاءت مرتفعة، وقد أظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المشاركة تعزى للجنس ولصالح الذكور، وفي المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم .

ب-الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة أولورسولو و أوليمي (Olorunsola & Olayemi ,2011) التعرف إلى مدى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي، وأيضا ما إذا كانت مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار ترتبط بخصائص المعلم الشخصية،
واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من 200 معلم اختيروا عشوائيا من مدارس مختلفة في ولاية إيكيتي، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفأوتاً في إشراك المعلمين والمعلمات في عمليات صنع القرار، إذ إنّ المعلمين كانوا أكثر انخراطاً في

عملية صنع القرار في المدارس من المعلمات، كما ان المعلم ين كبار السن هم أكثر مشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة، كما كشفت الدراسة أن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلم لمتكنمن العقبات التي تحول دون مشاركتهم في عمليات صنع القرار في المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي .

أما دراسة ودسالنقو (Wadesango , 2012) فقد هدفت التعرف إلى مدى تاثير مشاركة المعلمين في صنع القرار على معنوياتهم في مدارس زيمبابوي، واستخدم أسلوب المقابلة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من خمسة مديرين و 20 معلماً من خمس مدارس ثانوية في منطقة غويرو في زيمبابوي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هن اك علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في صنع القرار ورفع معنوياتهم، خصوصا مشاركتهم بأمور ذات أهمية في المدارس مثل معالجة أمور العبء التدريسي واختيار المناهج الدراسية .

وهدفت دراسة سامكانج (Samkange , 2012) إلى تحديد مدى مشاركة معلمي المدارس الابتدائية في المدارس المختارة في مدينة زيمبابوي في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات في مدارسهم، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، قد تكونت عينة الدراسة من سبعة مديرين و 37 معلماً من سبع مدارس ابتدائية، اختيروا بشكل عشوائي من مدينة زيمبابوي، و أظهرت نتائج الدراسة امكانية مشاركة المديرين للمعلمين في اتخاذ القرار في أمور تخص تخطيط المنهاج، ووضع الخطط الدراسية وتنظيم وظائف المعلمين، بينما لا يشجع المديرين اشراك المعلمين في اتخاذ القرار في امور تخص التمويل والإشراف على المعلمين ، وتخصيص الموارد .

أما دراسة ميرسي و يوجيرو (Mercy &Ujiro , 2012) فقد هدفت إلى التعرف إلى تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار في أداء وظائفهم في المدارس الثانوية في نيجيريا، وبحثت

أيضا مشاركة المعلمين في صنع القرار في المدارس العامة والخاصة، وحددت الدراسة الأداء الوظيفي لكل من المعلم ين والمعلمات في المدارس الثانوية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، منهم (181) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية العامة، في حين (219) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة، واظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لمشاركة المعلمين في صنع القرار على أدائهم التدريسي وتحفيزهم على ممارسة العملية التعليمية بشكل افضل، كما اظهرت نتائج الدراسة ان العلاقة بين المشاركة والأداء تختلف على أساس الجنس والخبرة والمؤهل، طالما يتم السماح لهم في المشاركة في اتخاذ القرار .

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الأهداف

هدفت الدراسات السابقة إلى تعرف درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالانتماء إلى مهنة التعلم ومدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار على معنوياتهم، واثر ضغوط العمل ومصادرها، أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .

عينات الدراسات السابقة

اشتملت الدراسات السابقة على الهيئة التدريسية ومديري المدارس ذكورا وأناثا وقد ترأوحت ما بين (9109-7)، أما الدراسة الحالية فقد اشتملت عينتها على مديري المدارس الخاصة الثانوية في محافظة العاصمة عمان بلغ عددها (50) مديراُ ومديرة و (400) معلم ومعلمة .

أدوات الدراسة

تنوعت الدراسات السابقة في استخدامها لأدوات الدراسة، فقد استخدم بعضها الاستبانة وأخرى المقابلة، وأخرى استخدمت المقا بلة والاستبانة معا، أما الدراسة الحالية فقد قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة وتطوير اداتي الدراسة الحالية .

وقد تم الإفادة من الدراسات السابقة من خلال تطوير أداتي الدراسة الحالية، والاطلاع على الأساليب الإحصائية التي استخدمت ومقارنة من أوجه الا تفاق والاختلاف من حيث نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة عند مناقشة ومقارنة النتائج .

- وأن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها حأولت الربط بين متغيرين هما الضغوط النفسية واتخاذ القرار، وهذا ما لم تجده الباحثه وتحديداً على المدارس الخاصة سواء في الأردن أم خارجه.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل عرضا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة، وعلى النحو الآتي :

منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الخاصة ومعلميها في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2013/2012، والبالغ عددهم (200) مدير ومديرة، و (15103) معلماً ومعلمة .

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً ومديرة، و (400) معلم ومعلمة بحيث يقابل كل مدير أو مديرة ثمانية معلمين أو ثمانية معلمات.

أداتا الدراسة :

تم في هذه الدراسة تطوير أداتين لجمع البيانات هما :

1- استبانة الضغوط النفسية

لغرض التعرف إلى مستوىالضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة، قامت الباحثة بتطوير استبانة من خلال اتباع عدة خطوات تمثل مراحل بناء الاستبانة وهذه المراحل هي:

- مراجعة الأدب التربوي للاطلاع على ما كتبه الباحثون حول الضغوط النفسية لمديريالمدارس الثانوية الخاصة، وفي ضوء ما كتب في الأدب النظري تم تحديد فقرات الإستبانة.
- تمت الإفادة من عدد من الدراسات في الضغوط النفسية مثل دراسة بيومي (2000)، ودراسة خليفات والزغول (2003)، إذ تم الرجوع إلى الاستبانات المتضمنة في هاتين الدراستين وتطوير استبانةالدراسة الحالية في ضوئها والتي تكونت بصورتها الأولية من (53) فقرة، والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولية

صدق استبانةالضغوط النفسية:

تم إيجاد الصدق الظاهري للاستبانة، إذ تم عرضهابصورتها الأولية على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصالإدارة التربوية والمناهج في الجامعات الأردنية.والملحق (3) يبين ذلك. وقد طلب منهم بيان آرائهم في مدى تمثيل فقرات الاستبانة للصفة المراد قياسها، ومدى انتماء الفقرات للموضوع، وأي تعديلات يراها المحكمون أو مقترحات على الاستبانة، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق (80%) فأكثر للموافقة على فقرات الاستبانة .قد أصبحت الاستبانة في صيغتها النهائية مكونة من (38) فقرة، والملحق (4) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية. وقد تم وضع تدريج خماسي لفقرات الاستبانة, يحدد المستجيب في ضوئه مستوى الضغوط النفسية

باختيار أحد البدائل الآتية: (5) كبير جداً، (4) كبيرة، (3) متوسط، (2) قليل، (1) قليل جداً ، وجاءت جميع الفقرات إيجابية.

ثبات استبانة الضغوط النفسية:

للتحقق من ثبات استبانة الضغوط النفسية، تم استخدام طريقة الإختبار وإعادة الاختبار (test-retest) على عينة مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول للاستبانة أعيد تطبيقها على أفراد العينة نفسها، وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.84)، كما تم إيجاد معامل كروبناخ الفا (Cronbach-Alpha) وقد بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي (0.90) وتعد هاتان القيمتان مقبولتين في مثل هذا النوع من الدراسات .

2 -استبانة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

لغرض التعرف إلى مدى مشركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة ، قامت الباحثة بتطوير استبانة من خلال اتباع عدة خطوات تمثلت بمراحل بناء الاستبانة وهذه المراحل على النحو الآتي:

- مراجعة الأدب التربوي للاطلاع على ما كتبه الباحثون حول اتخاذ القرار الإداري، وفي ضوء ما كتب في الأدب النظري تم تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

- تمت الإفادة من عدد من الدراسات في اتخاذ القرار مثل دراسة الأشهب (2001)، ودراسة الخزعلي (2005)، ودراسة العجمي (2006). إذ تم الإفادة من الاستبانات المتضمنة في هذه الدراسات السابقة لتطوير استبانة الدراسة الحالية في ضوئها.

- تم جمع الفقرات وتوزيعها حسب مجالات الدراسة.

وفي ضوء ما سبق فقد تكونت إستبانة المشاركة في اتخاذ القرارفي صيغتها الأولية من (38) فقرة تقيس الدرجة الكلية للمشاركة, والملحق (2) يبين الاستبانة بصيغتها الأولية.

صدق استبانة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

قامت الباحثة بإيجاد الصدق الظاهري للاستبانة، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصا لإدارة التربوية والمناهج في الجامعات الأردنية. الملحق (3).وقد طلب من المحكمين بيان آرائهم في مدى تمثيل فقرات الاستبانة للصفة المراد قياسها، ومدى انتماء الفقرات للموضوع، وأي تعديلات يراها المحكمون أو مقترحات على الاستبانة، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق (80%) فأكثر للموافقة على فقرات الاستبانة . فقد أصبحت الأستبانة في صيغتها النهائية مكونة من (32) فقرة، والملحق (4) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية. وقد تم وضع تدريج خماسي لفقرات الاستبانة,يحدد المستجيب في ضوئه مستوى ضغوط العمل باختيار أحد الأبدال الآتية: (5) كبير جداً، (4) كبيرة، (3) متوسط، (2) قليل ، (1) قليل جداً، وجاءت جميع الفقرات إيجابية.

ثبات استبانة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينة من معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تكونت من (20) معلماً ومعلمة، وبفارق

زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ثبات الأداة وقد بلغ معامل الثبات الكلي لأداة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار (0.90)، والجدول (1) يوضح ثبات أداة الدراسة .

الجدول (1)

قيم معاملات الثبات لأداة مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومجالاتها

باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار

الرقم	المجال	بيرسون
1	القرارت المتعلقة بالطلبة	0.90
2	القرارت المتعلقة بالمعلمين	0.78
3	القرارت المتعلقة بالمنهاج	0.81
4	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.77
5	القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية	0.78
	الدرجة الكلية	0.90

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية

– المتغير المستقل

الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان

- المتغير التابع

درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

اجراءات الدراسة

1- قامت الباحثة بأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة وذلك من خلال كتاب رسمي من جامعة عمان العربية إلى مديرية التعليم الخاص لتسهيل مهمة الباحثة ويبين الملحق (6) كتب التسهيل للباحثة الصادرة عن مديريات التربية والتعليم .

2- قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة بنفسها على أفراد العينة وتم الطلب من المديرين والمعلمين تعبئة الاستبانتين بموضوعية و أن اجاباتهم ستستخدم لأغراض البحث العلمي .

3- تم إعطاء أفراد عينة الدراسة مدة أسبوع للإجابة عن أداتي الدراسة.

4- تم تدريج مستوى الإجابة على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي : (بدرجة كبيرة جدا،بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بـدرجة قليلة جداً)، وقد تمّ تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاثة مستويات : كبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وفق المعادلة الآتية :

المدى = $\frac{\text{الحد الأعلى للفقرة _ الحد الأدنى للفقرة}}{\text{عدد المستويات}}$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة على النحو الآتي :

المستوى المنخفض من 1 – 2.33

المستوى المتوسط من 2.34 – 3.67

المستوى المرتفع من 3.68 – 5

واستخدمت المعادلة نفسها في تحديد مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار .

الأساليب الاحصائية

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائـج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة السؤال الأ ول " ما مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الضرغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (2) ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل فقرة من فقرات اداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الضغوط النفسية
36	**تزعجني الزيارات المفاجئة للمشرف الفني**	**3.98**	**0.90**	**1**	**كبير**
37	**ضعف الإفادة من ملاحظات المشرف الفني**	**3.98**	**1.00**	**1**	**كبير**
28	**شعوري بالتردد والتسرع في اتخاذ قراراتي الإداريةالإدارية**	**3.94**	**0.96**	**3**	**كبير**
3	**كثرة تدخل بعض أولياء الأمور بالشؤون الداخلية للمدرسة الداخلية للمدرسة**	**3.92**	**0.85**	**4**	**كبير**
30	**أغضب بشدة حينما أتعرض للنقد أمام الآخرين**	**3.92**	**0.94**	**4**	**كبير**
7	**ضعف المقدرة على مواجهة أولياء أمور الطلاب حول مشكلاتهم خوفا من نقل أولادهم من المدرسة**	**3.90**	**0.86**	**6**	**كبير**
20	**شعوري بالعزلة عن الآخرين يسبب لي القلق**	**3.90**	**0.84**	**6**	**كبير**
18	**أفقد السيطرة على نفسي في كثير من المواقف**	**3.88**	**0.87**	**8**	**كبير**
24	**أحرص على إنجاز أكبر عدد من المهمات في أقل و وقت ممكن**	**3.86**	**0.87**	**9**	**كبير**
26	**الالتزام بالأنظمة والتعليمات والإجراءات حرفياً يسبب لي المتاعب**	**3.86**	**0.86**	**9**	**كبير**
29	**أشعر بالضيق حينما لا يلقى عملي الجيد تقديراً**	**3.86**	**0.97**	**9**	**كبير**
4	**قلة المخصصات المالية الممنوحة من قبل المساهمين في المدرسة**	**3.82**	**0.96**	**12**	**كبير**
10	**محدودية الصلاحيات المربوطة بي**	**3.82**	**0.90**	**12**	**كبير**
19	**كثرة تدخل المساهمين في المدرسة أو المالك الرئيسي للمدرسة .**	**3.82**	**0.87**	**12**	**كبير**
21	**أشعر أن الوسائل الميسرة لإنجاز العمل غير متوفرة في المدرسة**	**3.82**	**0.84**	**12**	**كبير**
34	**تضغط المشكلات الأسرية على حالتي (النفسية والانفعالية) أثناء العمل**	**3.82**	**0.92**	**12**	**كبير**
9	**اكتب كثيرا من الأمور التي تسبب لي القلق**	**3.80**	**0.90**	**17**	**كبير**
27	**أشعر أن أعصابي مشدودة دون داع حقيقي لذلك**	**3.80**	**0.88**	**17**	**كبير**
2	**تشكل الانتقادات الموجهة إلى مصدر تهديد لوضعي الوظيفي**	**3.78**	**0.93**	**19**	**كبير**
31	**كبر حجم المدرسة وتعدد مرافقها يزيد من الأعباء الملقاة على عاتقي**	**3.78**	**0.91**	**19**	**كبير**

1	يصعب علي التوفيق بين متطلبات العمل الإداري و الأكاديمي	3.74	0.94	21	كبير
5	يزعجني عدم تنظيم مهماتي الإدارية بصورة جيدة	3.74	0.90	21	كبير
6	أعاني من ضعف التعأون والمشاركة من الزملاء في المدرسة	3.74	0.92	21	كبير
16	وظيفتي تفرض علي مسؤوليات كبيرة	3.72	0.64	24	كبير
8	يحتاج عملي لساعات طويلة	3.70	1.07	25	كبير
23	أتوقع كل ما هو سيء مهما كانت الأمور بسيطة	3.70	0.91	25	كبير
25	أشعر أنني في حالة تنافس دائم مع الآخرين	3.70	0.93	25	كبير
32	الحرية الممنوحة لي تحد من تعاملي الصحيح مع الموقف	3.68	0.94	28	كبير
35	تزعجني قلة الحوافز التي تمنح لمدير المدرسة	3.68	0.96	28	كبير
22	أعتقد أنني أبالغ في ردود فعلي نحو المشكلات العادية في المدرسة	3.66	0.92	30	متوسط
33	أقوم بمارسة أمور تتناقض مع مبادئي	3.64	0.94	31	متوسط
38	يضايقني قلة اهتمام أولياء الأمور بمتابعة أبنائهم	3.64	0.92	31	متوسط
17	أشعر أن نظام الاتصال الإداري في المدرسة ضعيف	3.60	0.67	33	متوسط
15	أحس بضغط شديد لأن عملي يتطلب (مهارات وخبرات) عالية	3.44	0.68	34	متوسط
14	أشعر أن فرص الإبداع محدودة في عملي الإداري	3.38	0.49	35	متوسط
12	يقلقني ضعف الروابط الشخصية بيني وبين بعض المعلمين	3.36	0.49	36	متوسط
13	مهام وظيفتي لا تتيح لي المجال الكافي للتفاعل مع المجتمع المحلي	3.34	0.48	37	متوسط
11	قلة المخصصات المالية الممنوحة من قبل المساهمين في المدرسة	3.32	0.47	38	متوسط
	الدرجة الكلية	3.7400	1.00		كبير

يلاحظ من الجدول (2) أن مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم بشكل عام كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (1.00)، وجاءت الفقرات في المستويين كبير ومتوسط، اذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32-3.98) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على" تزعجني الزيارات المفاجئة للمشرف الفني" و (37) التي تنص على " ضعف الإفادة من ملاحظات المشرف الفني "، بمتوسط حسابي (3.98) بانحرافين معياريين (0.90)، و(1.00) على الترتيب وبمستوى كبير، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (28) التي نتص على " شعوري بالتردد والتسرع في اتخاذ قراراتي الإدارية " بمتوسط حسابي (3.94) بانحراف معياري (0.96) وبمستوى كبير، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على" مهام وظيفتي لا تتيح لي المجال الكافي للتفاعل مع المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.48) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على" قلة المخصصات المالية الممنوحة من قبل المساهمين في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (0.47) وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (3) ذلك

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات اداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المشاركة
1	القرارت المتعلقة بالطلبة	3.36	0.48	1	متوسط
2	القرارت المتعلقة بالمعلمين	3.34	0.55	2	متوسط
4	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	3.34	0.57	2	متوسط
3	القرارت المتعلقة بالمنهاج	3.23	0.58	4	متوسط
5	القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية	3.19	0.65	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.30	0.45		متوسط

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30) بانحراف معياري (0.45)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36- 3.19)، وجاء في الرتبة الأولى مجال القرارت المتعلقة بالطلبة، بمتوسط حسابي (3.36) بانحراف معياري (0.48)، وفي الرتبة الثانية جاء مجالا القرارت المتعلقة بالمعلمين ، و القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.34) بانحرافين معياريين (0.55) و(0.57) على التوالي، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال القرارت المتعلقة بالمنهاج بمتوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري (0.58)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية بمتوسط حسابي (3.19) بانحراف معياري (0.65)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- مجال القرارت المتعلقة بالطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم تحديد الرتبة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (4) يبين ذلك .

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالطلبة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المشاركة
3	أسهم في وضع الحلول لمعالجة حالات تسرب الطلبة.	3.39	0.68	1	متوسط
7	أسهم في حل مشكلات السلوك الطلابي.	3.39	0.65	1	متوسط
1	أشارك في توزيع الطلبة الجدد على الشعب في المدرسة.	3.36	0.66	3	متوسط
4	أشارك في إقرار خطة النشاطات المدرسية	3.34	0.65	4	متوسط

	المتنوعة.				
5	أسهم في إقرار برامج لزيادة التواصل بين المعلمين وطلابهم.	3.34	0.68	4	متوسط
2	أشارك في إقرار علأمات الطلبة النهائية.	3.32	0.70	6	متوسط
الدرجة الكلية		3.36	0.48		متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارت المتعلقة بالطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) بلنحراف معياري (0.48)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، اذ تر أوحت المتوسطات الحسابية بين (3.39-3.32) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على" أسهم في وضع الحلول لمعالجة حالات تسرب الطلبة" والفقرة (7) التي تنص على" أسهم في حل مشكلات السلوك الطلابي "، بمتوسط حسابي (3.39) بانحرافين معياريين (0.68) و(0.65) على التوالي، وجاء ت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على" أسهم في إقرار برامج لزيادة التواصل بين المعلمين وطلابهم" بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.68)، وجاء ت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على" أشارك في إقرار علأمات الطلبة النهائية" بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (0.70).

2- مجال القرارت المتعلقة بالمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم تحديد الرتبة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (5) يبين ذلك .

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المشاركة
11	أشارك في إقرار برامج إشغال الحصص	3.44	0.72	1	متوسط
12	أشارك في إقرار خطة توزيع المه م ات والمسؤوليات على المعلمين كالمن أوبة وتربية صف ونشاطات أخرى.	3.41	0.76	2	متوسط
8	أشارك في وضع برنامج الدروس الأسبوعي.	3.40	0.70	3	متوسط
10	أشارك في وضع برامج زيارات متبادلة بين معلمي المادة الواحدة.	3.40	0.66	3	متوسط
9	أستشار في الدورات التي يحتاجها المعلمون بهدف تنميتهم مهنياً.	3.34	0.79	5	متوسط
13	أشارك في تحدي الإجراءات التأديبية بحق المعلمين	3.07	0.99	6	متوسط

الدرجة الكلية	3.34	0.55		متوسط

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارت المتعلقة بالمعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) بلنحراف معياري (0.55)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، اذ تر أوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44-3.07) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على" أشارك في إقرار برامج إشغال الحصص "، بمتوسط حسابي (3.44) بانحراف معياري (0.72)، وفي الرتبة الثانية جاء ت الفقرة (12) التي تنص على " أشارك في إقرار خطة توزيع المه مات والمسؤوليات على المعلمين كالمنأوبة وتربية صف ونشاطات أخرى " بمتوسط حسابي (3.41) بانحراف معياري (0.76)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على" أستشار في الدورات التي يحتاجها المعلمون بهدف تنميتهم مهنياً " بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.79)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13)التي تنص على" أشارك في تحدي الإجراءات التأديبية بحق المعلمين" بمتوسط حسابي (3.07) بانحراف معياري (0.99).

3- مجال القرارت المتعلقة بالمجتمع المحلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم تحديد الرتبة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المشاركة
20	أشارك في البرامج المخصصة لإ سهام المدرسة في تطوير المجتمع المحلي.	3.38	0.87	1	متوسط
25	أقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.38	0.67	1	متوسط
22	أشارك في دعوة أولياء الأمور للتع أون مع المعلمين والإدارة في التغلب على مشكلات الطلبة السلوكية والأكاديمية.	3.37	0.80	3	متوسط
23	أساعد في تحديد الزيارات والرحلات لبعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.	3.35	0.76	4	متوسط
24	أشارك في وضع برامج لزيادة إقبال المجتمع المحلي على المشاركة في نشاطات المدرسة.	3.33	0.77	5	متوسط
21	أسهم في عقد المحاضرات والندوات الاجتماعية لأبناء المجتمع المحلي.	3.32	0.86	6	متوسط
26	وضع خطط الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي	3.26	0.89	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.34	0.57		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارت المتعلقة بالمجتمع المحلي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) بانحراف معياري (0.57)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، إذ تر أوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38-3.26) وجاء في الرتبة الأ ولى الفقرة (20) التي تنص على " أشارك في البرامج المخصصة لإسهام المدرسة في تطوير المجتمع المحلي" والفقرة (25) التي تنص على" أقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي "، بمتوسط حسابي (3.38) بانحرافين معياريين (0.87) و(0.67) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على" أسهم في عقد المحاضرات والندوات الاجتماعية لأبناء المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (0.86)، وجاء ت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على " وضع خطط الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.26) بانحراف معياري (0.89).

4- مجال القرارت المتعلقة بالمنهاج

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم تحديد الرتبة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المشاركة
15	أسهم في تحديد طرق تحقيق أهداف المنهاج التربوي.	3.32	0.70	1	متوسط
18	أساعد في تحديد وسائل تقويم طرق التدريس للمواد الدراسية.	3.29	0.77	2	متوسط
14	أشارك في إقرار برامج تحصيل الطلبة في المواد المختلفة	3.27	0.77	3	متوسط
17	أشارك في تشكيل لجان على درجة المدرسة للقيام بتحليل المناهج لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصويبها.	3.23	0.79	4	متوسط
16	أشارك في توفير الوسائل التعليمية الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.	3.20	0.90	5	متوسط
19	أساعد في تحديد النشاطات المرافقة للمنهاج في المدرسة	3.07	1.00	6	متوسط
الدرجة الكلية		3.23	0.58		متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارت المتعلقة

بالمنهاج كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23) بانحراف معياري (0.58)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، اذ تر أوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32- 3.07) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على " أسهم في تحديد طرق تحقيق أهداف المنهاج التربوي "، بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (0.70)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) التي تنص على " أساعد في تحديد وسائل تقويم طرق التدريس للمواد الدراسية" بمتوسط حسابي (3.29) بانحراف معياري (0.77)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على" أشارك في توفير الوسائل التعليمية الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج" بمتوسط حسابي (3.20) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على" أساعد في تحديد النشاطات المرافقة للمنهاج في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.07) بانحراف معياري (1.00).

5 -مجال القرارت المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم تحديد الرتبة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى

الفقرة		الحسابي	المعياري		المشاركة
29	أبدي رأيي في وضع التعليمات الداخلية في المدرسة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة	3.26	0.88	1	متوسط
30	أسهم في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار	3.23	0.91	2	متوسط
28	أشارك في تحديد الأدوات اللازمة للمختبرات وقاعات الرياضة والمقصف وغرفة التدبير المنزلي.	3.21	0.87	3	متوسط
32	أشارك في تحديد أولويات الصرف على الأنشطة المختلفة	3.21	0.87	3	متوسط
31	أبدي رأيي في كيفية استخدام المرافق المدرسية	3.14	0.90	5	متوسط
27	أشارك في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة وشراء ما يلزم المكتبة من كتب ودوريات.	3.10	1.01	6	متوسط
الدرجة الكلية		3.19	0.65		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارت المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري (0.65)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، إذ تر أوحت المتوسطات

الحسابية بين (3.26- 3.10) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على" أبدي رأيي في وضع التعليمات الداخلية في المدرسة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.26) بانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (30) التي تنص على "أسهم في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار " بمتوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري (0.91)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على" أبدي رأيي في كيفية استخدام المرافق المدرسية " بمتوسط حسابي (3.14) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على" أشارك في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة وشراء ما يلزم المكتبة من كتب ودوريات " بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري (1.01).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (9) يبين هذه النتائج .

الجدول (9)

معامل الارتباط بين مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المشاركة في اتخاذ القرار		الدرجة الكلية لمستوى الضغوط النفسية
القرارت المتعلقة بالطلبة	معامل الارتباط	−0.660**
	مستوى الدلالة	0.000
القرارت المتعلقة بالمعلمين	معامل الارتباط	−0.724**
	مستوى الدلالة	0.000
القرارت المتعلقة بالمنهاج	معامل الارتباط	−0.803**
	مستوى الدلالة	0.000
القرارت المتعلقة بالمجتمع المحلي	معامل الارتباط	−0.699**
	مستوى الدلالة	0.000
القرارت المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية	معامل الارتباط	−0.686**
	مستوى الدلالة	0.000
الدرجة الكلية للضغوط النفسية	معامل الارتباط	−0.940**
	مستوى الدلالة	0.000

- **دال احصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

يظهر من الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.01 =) بين مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار إذ بلغ معامل الارتباط(0.940−)

وبمستوى دلالة (0.000)، كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين كافة مجالات مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة وجميع مجالات ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وأن هذه العلاقات جميعها كانت سالبة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج والتوصيات وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

يلاحظ من الجدول (2) أن مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم بشكل عام كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (1.00)، وجاءت الفقرات في المستويين الكبير والمتوسط، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98- 3.32) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرتان (36) التي تنص على" تزعجني الزيارات المفاجئة للمشرف الفني" و (37) التي تنص على " ضعف الإفادة من ملاحظات المشرف الفني"، بمتوسط حسابي (3.98) بانحرافين معياريين (0.90)، و (1.00) على الترتيب وبمستوى كبير، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (28) التي تنص على " شعوري بالتردد والتسرع في اتخاذ قراراتي الإدارية" بمتوسط حسابي (3.94) بانحراف معياري (0.96) وبمستوى كبير، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على" مهمات وظيفتي لا تتيح لي المجال الكافي للتفاعل مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.48) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على " قلة المخصصات المالية الممنوحة من قبل المساهمين في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (0.47) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى أن المهمات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالطلبة تفرض على المدير القيام بإدارة تشاركية مع جميع العاملين في المدرسة من معلمين ومرشدين وإداريين، وفي ضوء هذه التشاركية فإن المهمات التنظيمية والتربوية تتوزع على مجموعة من المعلمين والإداريين في

المدرسة تحت توجيه المدير وإشرافه، لكنها دون مستوى الطموح والذي يجب أن تكون المشاركة بدرجة كبيرة.

كما وقد يعزى ذلك إلى أن متابعة أولياء أمور الطلبة لأبنائهم تكاد تكون قليلة أو معدومة من خلال القيام بزيارة إدارة المدرسة عدت مرات خلال السنة الدراسية للاطلاع على مستواهم العلمي والأخلاقي لكي يساعدوا إدارة المدرسة في تقويم أبنائهم وكذلك ضعف دافعية الطلبة نحو التنافس في التحصيل العلمي و اللجوء إلى الدروس الخصوصية لدى م علميهم وتأخرهم عن الدوام كل هذا وغيرهيزيد من الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الذين يشعرون بشعور أبوي تجاه الطالب الذي يجدونه غير مبالٍ بدراسته ومستقبله الدراسي .

وقد يعزى أيضا إلى أن الضغوط النفسية لمديري المدارس الثانوية الخاصة من أكثر الظواهر خطورة لما لها من آثار سلبية والمتمثلة في الإجهاد والإنهاك والاحتراق النفسي ، وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى زيادة هذه الضغوط منها تكليف مد يري المدارس بالمسؤوليات والواجبات الخارجة عن نطاق أعمالهم، وكثرة أعداد الطلبة في الصفوف وعلاقتهم بالمعلمين . مما يؤدي في النهاية إلى قلة الدافعية وفقدان المقدرة على الإبداع في العمل والقيام بجميع الواجبات بصورة آليه وظهور حالة التشاؤم و اللامبالاة .

وقد يعزى ذلك إلى أن بعض أولياء الأمورلا يدرك أهمية التع أون والتواصل، ويترك كل شيء للمدرسة ويظنون أن ذلك يكفي ولا يقومون بأدنى متابعة، وربما يرجع سبب ذلك في كثير من الأحيان إلى انخفاض المستوى التعليمي والثقافي لديهم. كما يعزى ذلك إلى أن بعض أولياء الأمور لا تمكنهم ظروفهم العملية من زيارة المدرسة ولا تمكنهم من القيام بواجبات المتابعة والعناية بأبنائهم الطلبة، مما يسبب ضغوطاً نفسية لدى المديرين .

وربما يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط عمل كثيرة في مدارسهم ولها انعكاسات سلبية على أداء المعلمين ومقدراتهم على الإنجاز، ، إذ إنَّ مديري المدارس يتحملون العبء الأكبرفي إدارة المدرسة، والمتابعة للعمل المدرسي، فمدير المدرسة هو قائدها التربوي الواعي المفكر المتابع لسير العمل فيها، بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديرالمدرسة يقوم بوظائف تربوية كثيرة، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها بعضاً، ولابد له من ممارستها بفاعلية . فمدير المدرسة يقوم بالإعداد للعام الدراسي الجديد، وتشكيل اللجان المتخصصة، وإعداد خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً، وإعداد خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها، وتحديد المسؤوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة المدرسة، وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين بالمدرسة في المجالات كافة .

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة خليفات والزغول (2003) ودراسة الطرأونة (1988) التي اظهرت نتائجها أن مديري المدارس يواجهون ضغوطاً في العمل بدرجة كبيرة . واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بيومي (2000) والتي أشارت إلى أن مديري المدارس يعانون من ضغوط بدرجة قليلة .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30) بانحراف معياري (0.45)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36– 3.19)، وجاءت في الرتبة الأولى مجال القرارات المتعلقة بالطلبة، بمتوسط حسابي (3.36) بانحراف معياري (0.48)، وفي الرتبة الثانية جاء مجالا القرارات المتعلقة بالمعلمين، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.34) بانحرافين معياريين (0.55) و(0.57) على التوالي، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج بمتوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري (0.58)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية بمتوسط حسابي (3.19) بانحراف معياري (0.65).

وفيما يأتي مناقشة لكل مجال :

1- مجال القرارات المتعلقة بالطلبة

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) بانحراف معياري (0.48)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.39– 3.32) وجاء في الرتبة الأولى الفقرتان (3) التي تنص على" أسهم في وضع الحلول لمعالجة حالات تسرب الطلبة" والفقرة (7) التي تنص على" أسهم في حل مشكلات السلوك الطلا بي "، بمتوسط حسابي (3.39) بانحرافين معياريين (0.68) و(0.65) على التوالي، وجاءت في

الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على" أسهم في إقرار برامج لزيادة التواصل بين المعلمين وطلابهم" بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على" أشارك في إقرار علأمات الطلبة النهائية.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى اهتمام المعلمين بالطلبة إذ إن الرسالة التي تقوم بها المدرسة هي إعداد المواطن الصالح لمجتمعه ووطنه، وذلك من خلال احتكاك المعلم المباشر والمستمر مع الطلبة وتدريسهم بأساليب التدريس المناسبة والوقوف على المشكلات المتعلقة بهم، إذ لا بد أن يكون للمعلم دور في توجيه وإرشاد ومساعدة الطلبة . وقد يعزى السبب أيضاً إلى ضرورة تعزيز السلوك الإيجابي لدى الطلبة، وترسيخ العلاقات الإنسانية بين الطلبة والمعلمين وتعزيز القيم الروحية والوطنية والقومية لديهم، ومنح المتفوقين منهم شهادات تقديرية لما يعكسه ذلك من أثر فعّال في نفوس الطلبة وتحفيزهم على مسؤولية التعلم . وترى الباحثة أن أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالطلبة وإن كانت متوسطة، تعود لعدة عوامل منها: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالطلبة مهمة؛ لأنها تساعد على حل مشكلاتهم وإرشادهم في الصف وخارجه وبناء القيم والمعايير الأخلاقية لديهم . واستعداد معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لتكريس جهودهم من أجل تحقيق مصلحة الطلبة بالمشاركة في اتخاذ القرارات. وتحمل المدرسة للمسؤولية الكبرى في التحصيل الأكاديمي للطلبة وتأهيلهم تأهيلاً مناسباً للمستقبل. ونشوء اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نتيجة لعملية اتخاذ القرارات الموجهة لتحسين تحصيل الطلبة. واحتكاك المعلمين بالطلبة والصفوف يجعل لديهم الرغبة الشديدة في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالطلبة أكثر من غيرها من القرارات.

2- مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) بانحراف معياري (0.55)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، اذ تر أوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44-3.07) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على" أشارك في إقرار برامج إشغال الحصص "، بمتوسط حسابي (3.44) بانحراف معياري (0.72)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على " أشارك في إقرار خطة توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين كالمناوبة وتربية صف ونشاطات أخرى" بمتوسط حسابي (3.41) بانحراف معياري (0.76)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على" أستشار في الدورات التي يحتاجها المعلمون بهدف تنميتهم مهنياً" بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.79)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على " أشارك في تحدي الإجراءات التأديبية بحق المعلمين" بمتوسط حسابي (3.07) بانحراف معياري (0.99).

وقد يعزى ذلك إلى أن للمعلمين دوراً في المشاركة في القرارات المتعلقة بأمورهم ولكنه ليس بالدرجة المطلوبة، حيث إنَّ هذه القرارات بيد المدير في بعض الأحيان، وهو يتيح المجال الكافي للمعلمين للمشاركة في القرارات التي تخصهم.

وقد يعود السبب أيضاً لطبيعة العلاقة المهنية والاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين، إذ يتقبل مديرو المدارس النقد الهادف من المعلمين، مما يعزز من فرص مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بهم.

3- مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) بانحراف معياري (0.57)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، اذ تر أوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38- 3.26) وجاء في الرتبة الأولى الفقر ة(20) التي تنص على " أشارك في البرامج المخصصة لإسهام المدرسة في تطوير المجتمع المحلي" والفقرة(25) التي تنص على" أقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (3.38) بانحرافين معياريين (0.87) و(0.67) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على" قل أسهم في عقد المحاضرات والندوات الاجتماعية لأبناء المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (0.86)، وجا ءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على" وضع خطط الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.26) بانحراف معياري (0.89).

وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية الخاصة بآراء المعلمين وأفكارهم ومقترحاتهم بشأن القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، هذا فضلا عن إهتمام مديري هذه المدارس بدور المعلمين في هذا المجال، مما يؤدي إلى أهمية القرارات التي تتخذ لمعالجة قضايا في هذا الجانب.

وتؤكد الباحثة ضمن هذا السياق أهمية إطلاق صاحبة الجلالة الملكة رانيا العبد الله لجائزة المدير المتميز ولأول مرة في الأردن للعام الدراسي 2009/2008 والتي من أهم

أهدافها تجذير التميز لدى مديري المدارس والابتعاد عن النمطية والتقليدية في العمل الإداري والفني، وهذا يستدعي فهم كثير من الأمور المتعلقة بتفويض الصلاحيات وإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات التي تعود بالفائدة على العملية التعليمية.

وقد يعزى السبب أيضاً في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي إلى كون علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي تحكمها تعليمات مرنة صادرة من وزارة التربية والتعليم، وهي تعطي صلاحيات لمدير المدرسة في اتخاذ القرارات التي تسير هذه العلاقة، خاصة القرارات التي تتعلق بتقديم خدمة للمجتمع المحلي، أو استخدام مرافق المدرسة وبنائها، أو دعوة أفراد من المجتمع المحلي لتقديم خدمات مختلفة كالمحاضرات أو الندوات وغيرها.

وتؤكد الباحثة أنه إذا ما أريد لمدير المدرسة أن يتميز ويتطور فلا بد له من صلاحيات مفوضة للتعامل مع قضايا المجتمع المحلي بكل يسر وسهولة،لا سيما وأن أحد أهم معايير جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز أو للمدير المتميز هي علاقته بالمجتمع المحلي، إذ ليس من المعقول أن يتميز المدير في مجال علاقته بالمجتمع المحلي وهو لا يستطيع اتخاذ القرارات الخاصة بهذا المجال أو إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمجتمع المحلي.

4- مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23) بانحراف معياري (0.58)، وجاءت

جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، إذ تر أوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32-3.07) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على " أسهم في تحديد طرق تحقيق أهداف المنهاج التربوي "، بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (0.70)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) التي تنص على " أساعد في تحديد وسائل تقويم طرق التدريس للمواد الدراسية" بمتوسط حسابي (3.29) بانحراف معياري (0.77)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على" أشارك في توفير الوسائل التعليمية الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج" بمتوسط حسابي (3.20) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على" أساعد في تحديد النشاطات المرافقة للمنهاج في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.07) بانحراف معياري (1.00).

وقد يعزى ذلك إلى زيادة الوعي لدى المعلمين والمعلمات بوجود التغيير المستمر والتطور المتسارع في جميع المجالات، مما يؤدي إلى العمل باستمرار على مواكبة هذه التغييرات والتطورات المتلاحقة وذلك من خلال التغيير المستمر للمناهج والتحسين المواكب لهذه التطورات حتى يكون الطالب على اتصال مباشر بجميع هذه الأحوال. وقد يعزى ذلك إلى الوعي لدى مديري المدارس والروح الديمقراطية السائدة داخل المدرسة واستخدامه م لأساليب قيادية تتسم بالديمقراطية، مما يسمح للمعلمين بالمشاركة وإحداث التغيرات المناسبة كما ينبغي على الدرجة الأفضل، فضلا عن إلى احترام مديري المدارس لشخصية المعلم وذاته وكفاءته . ويمكن تفسير ذلك أيضاً لفاعلية البرامج التدريسية والتأهيلية التي يخضع لها المديرون، إذ تؤكد هذه البرامج الأبعاد المعرفية والتطبيقية ومعرفتهم بأساليب إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهاج.

5- مجال القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والموارد المالية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري (0.65)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26- 3.10) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على" أبدي رأيي في وضع التعليمات الداخلية في المدرسة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.26) بانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (30) التي تنص على " أسهم في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار " بمتوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري (0.91)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على" أبدي رأيي في كيفية استخدام المرافق المدرسية " بمتوسط حسابي (3.14) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على" أشارك في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة وشراء ما يلزم المكتبة من كتب ودوريات " بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري (1.01).

وقد يعزى ذلك إلى كون القضايا المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية ومنها : تنفيذ التعليمات، ومراقبة الدوام وضبطه، وعقد الاجتماعات، والبناء المدرسي والمرافق ،أسهل تطبيقاً من قبل مدير المدرسة، كونها تسير وفق تعليمات محددة وليست بحاجة إلى تخصصيه دقيقة كما هو الحال في مجالات أخرى مما يجعل مدير المدرسة يقدم على اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا الجانب دون الرجوع للمعلمين أو إشراكهم فيها بفاعلية. وبمعنى آخر، فإن مديري المدارس

يتصورون أن مهمتهم الأساسية تتركز في الشؤون المالية والإدارية، فيعطونها الاهتمام الأكبر، وذلك مرده إلى أن أداء المدير للممارسات الإدارية والمالية قد يعطي انطباعاً للمشرفين التربويين والمسؤولين الإداريين بأن مدير المدرسة واثق من عمله ومتيقن منه وملتزم بالضوابط والتعليمات، هذا الانطباع ينعكس بدوره على تقويمهم له بشكل إيجابي . مما يعني اهتمام مدير المدرسة بهذا الجانب واتخاذ القرارات الخاصة به دون الحاجة لإشراك المعلمين به على الوجه الأكمل.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ابو قديري (2003) التي أكدت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة. كما اتفقت مع دراسة الخزعلي (2005) التي أكدت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت بدرجة متوسطة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العجمي(2006) والتي أظهرت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوىالضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار؟

يظهر من الجدول (9)وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha =$ (0.01) بين مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة ومستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار إذ بلغ معامل الارتباط(0.940-) وبمستوى دلالة (0.000)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha =$

(0.01) بين مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة وكافة مجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وان هذه العلاقات جميعها كانت سالبة

وقد تعزى هذه النتيجة السلبية في العلاقة بين مستوى الضغوط النفسية ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، إلى أنه كلما ارتفع مستوى الضغوط النفسيةأدى ذلك إلى انخفاض مستوى المشاركة للمعلمين في اتخاذ القرارات والعكس صحيح .. وبما أن نتيجة العلاقة بين المتغيرين جاءت على أساس الارتباط بينهما، وحيث إنَّ مستوى الضغوط النفسية كان كبيرا، ومستوى المشاركة متوسطا، فلا بد و أن تكون العلاقة الارتباطية سلبية، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يتعرض لضغوط كثيرة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالسياسات الإدارية مثل نقص الكادر الإداري المعأون لمدير المدرسة ، و عدم كفاءة بعض المعلمين للقيام بمهمة التدريس . ومنها ما يتعلق بالقضايا المادية مثل عدم وجود حوافز مادية تشجع المعلمين على إجراء دراسات علمية ، وضعف مشاركة أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية. ومنها ما يتعلق بالمشكلات الطلابية مثل عدم كفاية لائحة السلوك والمواظبة في حل المشكلات الطلابية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- عقد دورات وندوات وورش عمل لمديري المدارس تثير اهتمامهم بموضوعات ضغوط العمل وتعرفهم بأبعادها السلبية على أنفسهم والمعلمين.

- ينبغي على المديرين تنمية روح المبادرة لدى مرؤوسيهم، وذلك من خلال تقديم الدعم لهم ومنحهم الثقة.
- إجراء دراسة مماثلة على مديري المدارس الخاصة في المرحلة المتوسطة للتعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها في اتخاذ القرار.
- ضرورة تحفيز المعلمين على للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- إخضاع المعلمين لدورات تدريبية لتلافي أوجه الضعف والقصور في الجوانب المسلكية والتخصصية في تخصصه.

- أن تقوم مديرية التعليم الخاص بتنظيم برامج تدريبية فعالة لمديري المدارس الثانوية الخاصة، لتنمية مهاراتهم في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إجراء دراسات مماثلة على المدارس العامة لتعرف مستوى الضغوط النفسية التي يتعرض لها المديرون وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

المـــــراجـــــع

المراجع

المراجع العربية

- أبو قديري،زعل،(2003).**مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية** ،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة،الكرك، الاردن .

- الأشهب، عايدة (2001). **درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس،:فلسطين.

- الأعرجي، حليس (1998). **الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس: مسقط، سلطنة عمان.

- بربر، كامل محمد (1996).**الإدارة عملية ونظام**،ط 1،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت .

-بيومي، غازي (2000). "مصادر الضغوط العمل الإداري المدرسي ". **مجلة التربية والتنمية**، 8(20)، ص ص 16-20.

- حبشي، نجدي و باخوم، رأفت (2000)**.**الضغوط النفسية لعمل مدراء ونظار ووكلاء المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية بمدينة المنيا . **مجلة البحث بالتربية وعلم النفس،** مجلد 13، عدد3، ص3 151-245، مصر، جامعة المنيا.

- حامد، سليمان (2009) **. الإدارة التربوية المعاصرة،** عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع .

- حجاجحة، علي خلف، (2004). **اتخاذ القرارات الإدارية.** ط1، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

- حسن، علي والساعد، رشاد (2001).**نظرية القرارات الإدارية :مدخل نظري وكمي**،عمان:دار زهران للنشر والتوزيع .

- حريم، حسين(2009).**مبادئ الإدارة الحديثة :النظريات العمليات وظائف منظمة**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع

- حسين، سلامة عبد الحفيظ (2006). **الادارة المدرسية والصفية المتميزة** ، عمان :دار الفكر للنشر والتوزيع .

- الخزعلي، وفاء، (2005). **درجة مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم لقصبة المفرق،** رسالة ماجستير غير منشورة، جمعة آل البيت: المفرق، الأردن.

- -خليفات، عبد الفتاح و الزغول، عماد (2003). مصادر الضغوط النفسية لدى معلمي مديرية تربية محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات، **مجلة العلوم التربوية،** 10(3)،

- خويص، عايدة، (2001) **العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: القدس، فلسطين.

- الدسوقي، محمد(1984). **ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

- رمضان، نعمت(1991).**الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية عمان الأولى،**(رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- زايد، عادل (2003).**الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية**.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الأ مام محمد بي سعود الإسلامية، الرياض: المملكة العربية السعودية .

- زريق،عماد(2003)،**مبادئ علم النفس التربوي**،العين:دار الكتاب الجامعي .

- الزعبي، دلال (2003)، **ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)،** جامعة عمانالعربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الشراري، محمد (2003).**مدى رضا هيئة التدريس في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية عن مشاركتهم في اتخاذ القرار** .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة صنعاء ، صنعاء :اليمن .

- الطرأونة،سليمان محمد (1988)، **أثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الاداري التربوي في الأردن على القرارات التي يتخذها** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجام عة الأردنية،عمان، الأردن .

- العقلة،محمد أحمد الحمد (1990).**تأثير مستوى المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضاء الوظيفي عند المعلمين** ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك:إربد، الأردن .

- فايد، هاني (1998). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم.** الطبعة الأولى، عمان: الجامعة الأردنية.

- الفاعوري، عبير (2004).**أثر الصمت التنظيمي على عملية صنع و اتخاذ القرارات : دراسة حالة**، مؤتة للبحوث والدراسات،جامعة مؤتة، المجلد (19)، العدد (2)، ص102-124

- الفقي،عبد المؤمن(1994)،**الادارة المدرسية المعاصرة**،منشورات جامعة قاريونس بنغازي.

- القريوتي، محمد، (2002). **السلوك لتنظيمي – دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة.** ط4، عمان: دار شروق للطباعة والنشر.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003). **مفاهيم إدارية حديثة.** عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

- العجمي، ناصر (2006). **درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت** . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- العيسى، أحمد توفيق (1993).**عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في الأمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية:عمان، الأردن.

- طاهر، علي (1999). **المشاركة في صنع القرار التربوي كواقع وتطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وأثره على الانتماء**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

- عطوي، جودت، (2004). **الإدارة التعليمية، الإشراف التربوي (أصولها وتطبيقاتها)**، الطبعة الأولى، عمان: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عطيوي، جودت عزت (2001).**الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع .

- عريفج، سامي، (2001). **الإدارة التربوية المعاصرة**. ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر

- عسكر، سمير أحمد(1988)، **متغيرات ضغط العمل : دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة**،الادارة العامة، مجلد(28)، العدد (60) .

- عماد الدين، منى، (1997). حل المشكلات واتخاذ القرارات، **رسالة المعلم** ، 38(1)، 62-70.

- عياصرة، معن، بني أحمد، مروان(2008).**القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع .

- - قطامي، يوسف، (1998). **سيكولوجية التعلم والتعليم الصفي** ، الكويت: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- كنعان، نواف (1999). **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**،ط5،عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- كنعان، نواف (2007)،**القيادة الإدارية**، عمان : مكتبة دار الثقافة.

- كلالدة،ظاهر محمود (1997).**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان.

- ماهر،أحمد (2003).**السلوك التنظيمي: مدخل بناء مهارات** ، ط(9)،القاهرة : الدار الجامعية.

- المحبوب، عبد الرحمن، (2003). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. **المجلة التربوية**، 15(3)، 65-96.

- محمد، علي حمدان (2002).**الضغوط النفسية وعلاقتها بتقدير الذات ووجهة الضبط لدى عينة من معلمي ومعلمات مدارس التربية الخاصة** ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

- محمد، يوسف عبد الفتاح (1997). الضغوط النفسية لدى المعلمين وحاجاتهم الإرشادية، **مجلة مركز البحوث التربوية**- جامعة قطر، السنة الثامنة، العدد (15) 195- 227 .

- المشعان،عويد سلطان (2004).**مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة**، مجلة دمشق، العدد الأول .

- مرسي، محمد منير (1984).**علم النفس ودراسة التوافق** ، بيروت : دار المنار للنشر والتوزيع.

- المليجي، إبراهيم، (1998). **استراتيجيات وعمليات الإدارة** ، الإسكندرية : المكتب الجامعي.

- مشيرفي، حسن، (1999) **نظرية القرارات الإدارية**، عمان: دار المسيرة للنشر.

- مصطفى، صلاح، (1989). الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالأمارات العربية

- مطأوع، إبراهيم، (2005). **الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية – عالمية.** الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

- العجمي، محمد حسنين (2010). **إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية** ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

- الهدهود، دلال (1999). واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، **المجلة التربوية**، 41(3)، 96-121.

- ياغي، محمد(1998)،**اتخاذ القرارات التنظيمية**، عمان:مركز أحمد ياسين.

الموقع الالكتروني: www.geocities.com/ahkbarfu

الموقع الالكتروني:www.menaoiec.org

المراجع الأجنبية:

- Atilla, (2012), An Analysis Of Burnout Of Turkish Elementary School Principals**, Journal Of Educational And Instructional Studies In The World**, Volume: 2 Issue: 4 Article: 07
- Barnett,Bruce.(2002).Visioning for the Future :What can Education Leaders Do To Buold a shared collaboration. **Journal of school Collaboration**(5).69-88.
- Baş,Gökhan and Yıldırım,Instructional Studies In The World, Volume: 2 Issue: 4 Article: 07
- Beeson, G. Mathews, R.(1993). Collaborative Decision Making Between New Principals and Teachers, Policy & Practice, AN.ED.361837.

- Boone, L. ,& Kurtz, D.(1992).**Management** ,New York : McGraw-Hill,Inc.
- Bowser, Philip (2000) "Stress Management: Getting Stronger, Handling The Load" **NEA Today,** 19 (2), 33.
- Cheng.T.(1997).**The transformational Leadership Schhl Effectiveness and Development in the New century** ,ERIC Document.NO.ED 467-727.
- Cohen, S. & Williamson G.(1991). Stress and Infections Disease in Himans. **Psychological Bulletin**. 109(1),5-24.
- Cox, T. & Ferguson, E. (1991). Individual Differences in stress and Coping. In : L. Carry, Cooper and Roy Payne. Personality and Stress; Individual Differences in the Stress Process. John Wilson and Sons. Chi Chester.
- -Darmody, Merike, Smyth, Emer, (2011), Job Satisfaction and Occupational Stress among Primary School Teachers and School Principals in Ireland, available on line at: http://www.tara.tcd.ie/handle/2262/57426
- Feldman, R. (1987) **"Adjustment- Applying Psychology in A Complex World"**, New York: Mc -Graw- Hill.
- Fletcher,B.c.(1992).**Work Stress,Disease and Life Expectancy** ,New York : John Wily &Sons.Inc.
- Gren Beg, D.(1984). Stress and the Teaching Profession. London:Baltimore.
- Griffths,(1957),**The Administration Process administrative Behavior in Ed**-Macmillon comp .

- Johanson,D.&Johonson,R,T.&Holubec,E,J.(1986).**Circles of Learning Cooperation in the Classrom (Revised)** Edina,MN:Interaction Book Compant .
- Johnson,D.(1986).Circles of Learning : Cooperation in the classroom (Revised).Edina, MN : Interaction Book Company.
- Kagan, Jerom (1983) **Stress and Coping in early Development in Stress Coping and Development in children**. London: Normal
- Katz, D.& Kahn, R.(1978).The Social Psychology Oranization, in T.A.Behr.Psychological Stress in the Work Place. London : Rout Ledye.
- Kalin & cooper (1993) The Relationships Between Decision Making Participation And Job Satisfaction Among Korean High School Teachers, **Dissertation Abstracts International,** A62/03, p. 863, Sep.
- Lazarus,R.(1966).**Psycholgical Stress and Coping Process**.McGrawHill,Bookcompany,New York.
- Leaders Do To Build a Shared Collaboration? **Journal of School Collaboration (5).** 69-88.
- Luthans,Fred.(1995).**Organizational Behavior**,fifth edition.

- Lya Kremer-Hayon, Hani Faraj & Theo Wubbels, Burn-out among Israeli Arab school principals as a function of professional identity and interpersonal relationships with teachers, International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice Volume 5, Issue 2

- Mercy Omobude and ujiro, Igbudu, (2012) **Influence of Teachers Participation in Decision making on their Job Performance in Public and Private Secondary Schools in Oredo local Government Area of Edo State**, Nigeria. Eeuropean Journal of Business and Social Sciences, vol. 1, no. 5, pp 12-22.

- Moracco,J.,Butcke,P.&Mcewen,M.(1984).**Measuring stress in school counselors :some Research Finding and Implication** ,32,110-118
- Olorunsda & Olayemi (2001) An Examination of the Perceived Leadership Styles of Kentucky Public School Principals as Determinants of Teachers Job Satisfaction. West Virginia University, **Dissertation Abstracts International,** p. 107.
-
- Reston, V.A (2001). “Dealing with Stress, Here’s How”, **Educational Stress Coping and Development in children**. London: Normal
- Reston, V.A (2001). “Dealing with Stress, Here’s How”, **Educational Management**. 2(1), 10-12.
- Samkange Wellington(2012) Teacher Involvement in Decision Making: A Case for School Administration and Management in Zimbabwe, **International J. Soc. Sci. & Education** Vol. 2 Issue 2, ISSN: 2223-4934 E and 2227-393X Print 2012.
- Scott, D.(1992). **Stress That Motivates,** London: Kogan Page.
- Smylie, Mark. A. Viginia Lazarus, and jean Bownlee-Conyers. (2000). Instructional Outcomes of School-based Participative Decision-Making. **Educational Evaluation and Policy Analysis**. 18(3), 1819198.
- Steers, R.M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly,** Vol. 22, No. (1). pp. 46-56.
- Tillery, Denise Artus, (2012), A Preliminary Examination of the Impact of Structured Principal Network on Principal Burnout, available on line at: http://thescholarship.ecu.edu/handle/10342/4051

- Tylor,S.(1986).**Heath Psychology**. New York:Random House Inc.
- Wadesango Newman (2012) The Influence of Teacher Participation in Decision-making on Their Occupational Morale, 2J SocSci, 31(3): 361-369
- Wiggins,Thomas.(1998).**Stressand Administrative Role in Educational Organization.Journal of Educational Resarch** .82(2),120-129.

المـــــــــــــــلاحــــــــــــــــق

الأستاذ/ الدكتور......... ....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بعد التحية....

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الخاصة** "**وعلاقتها بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار** ، استيفاءً لمتطلبات درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية من جامعة عمان العربية، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير

استبانتين لذلك الغرض، ونظراً لكونكم من ذوي الخبرة والكفاءة، فإن الباحثة تود معرفة مدى ملاءمة اداتي الدراسة لهدف الدراسة وصلاحيتهما، لذا أرجو التكرم بإبداء ملاحظاتكم واقتراح أي ملاحظات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

أماني يوسف هندي

الملحق (1)

الأداة الأولى بصيغتها الأولية

أولا: إستبانة الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الخاصة

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		

م	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	الضغوط بالنفسية						
1	يصعب علي التوفيق بين متطلبات العمل الإداري و الأكاديمي						
2	تشكل الانتقادات الموجهة إلى مصدر تهديد لوضعي الوظيفي						
3	يزعجني عدم تنظيم مهامي الإدارية بصورة جيدة						
4	أعاني من ضعف التعأون والمشاركة من الزملاء في المدرسة						
5	يحتاج عملي لساعات طويلة						
6	أعتقد أن الروابط الشخصية بيني وبين الإدارة العليا ضعيفة						
7	محدودية الصلاحيات المناطة بي						
8	يقلقني ضعف الروابط الشخصية بيني وبين بعض المعلمين						
9	مهام وظيفتي لا تتيح لي المجال الكافي للتفاعل مع المجتمع المحلي						
10	أشعر أن فرص الإبداع محدودة في عملي الإداري						
11	أحس بضغط شديد لأن عملي يتطلب مهارات وخبرات عالية						
12	وظيفتي تفرض علي مسؤوليات كبيرة						

م	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
13	أنزعج عندما لا يهتم أعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في اتخاذ القرارات						
14	يحزنني عدم قدرتي على التوفيق بين الإدارة العليا ومطالب المدرسين						
15	أشعر بالأسى عندما يسيء المعلمون تفسير ما يصلهم من معلومات						
16	أغضب من الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة العليا في مراقبة عملي						
17	أشعر أن نظام الاتصال الإداري في المدرسة ضعيف						
18	أعتقد أن معايير تقييم أداء العاملين غير موضوعية						
19	كثرة تدخل بعض أولياء الأمور بالشؤون الداخلية للمدرسة .						
20	أفقد السيطرة على نفسي في كثير من المواقف						
21	كثرة تدخل المساهمين في المدرسة أو المالك الرئيسي للمدرسة .						
22	شعوري بالعزلة عن الآخرين يسبب لي القلق						
23	أشعر أن الوسائل الميسرة لإنجاز العمل غير متوفرة في المدرسة						
24	حل مشكلات الطلبة يستغرق جزءاً طويلاً من						

م	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	وقتي						
25	الوقت المتاح لي للقاء الطلبة لا يكفي						
26	ضعف المقدرة على مواجهة أولياء أمور الطلاب حول مشكلاتهم خوفا من نقل أولادهم من المدرسة						
27	أعتقد أنني أبالغ في ردود فعلي نحو المشكلات العادية في المدرسة						
28	أتوقع كل ما هو سيء مهما كانت الأمور بسيطة						
29	أشعر أنني مزاجي ومن السهل على الآخرين استثارتي						
30	أحرص على إنجاز أكبر عدد من المهمات في أقل وقت ممكن						
31	أشعر أنني في حالة تنافس دائم مع الآخرين						
32	أكبت كثيراً من الأمور التي تسبب القلق						
33	الالتزام بالأنظمة والتعليمات والإجراءات حرفياً يسبب لي المتاعب						
34	يقلقني عدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مسيرة مدرستي						
35	أشعر أن أعصابي مشدودة دون داع حقيقي لذلك						
36	شعوري بالتردد والتسرع في اتخاذ قراراتي الإدارية						
37	أشعر بالضيق حينما لا يلقى عملي الجيد تقديراً						

م	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
38	أغضب بشدة حينما أتعرض للنقد أمام الآخرين						
39	كبر حجم المدرسة وتعدد مرافقها يزيد من الأعباء الملقاة على عاتقي						
40	الحرية الممنوحة لي تحد من تعاملي الصحيح مع الموقف						
41	أشطر إلى ممارسة أمور تتناقض مع مبادئي						
42	تضغط المشكلات الأسرية على حالتي النفسية والانفعالية أثناء العمل						
43	تزعجني قلة الحوافز التي تمنح لمدير المدرسة						
44	ضعف تعأون المديرية العامة للتربية مع المدير						
45	تزعجني الزيارات المفاجئة للمشرف التربوي						
46	ضعف الإفادة من ملاحظات المشرف الإداري						
47	يضايقني قلة اهتمام أولياء الأمور بمتابعة أبنائهم						
48	يضايقني لجوء بعض الطلبة إلى الدروس الخصوصية لدى مدرسيهم						
49	يزعجني الطلبة الذين يتأخرون عن الدوام باستمرار						
50	يضايقني كثرة عدد الطلبة في الصف						
51	يضايقني ضعف تجأوب الطلبة مع						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	مدرسيهم						
52	أنزعج من قلة انضباط الطلبة في المدرسة						
53	أتضايق من مزاج بعض الطلبة						

الملحق (2)

الاداة الثانية بصورتها الأولية

ثانيا : استبانة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

الرقم	درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولا : القرارات المتعلقة بالطلبة							
1-	أشارك في توزيع الطلبة الجدد على الشعب في المدرسة.						
2-	أشارك في إقرار علأمات الطلبة النهائية.						
4-	أسهم في وضع الحلول لمعالجة حالات تسرب الطلبة.						
5-	أشارك في إقرار خطة النشاطات المدرسية المتنوعة.-----------						
6-	أسهم في إقرار برامج لزيادة التواصل بين المعلمين وطلابهم.						
7-	أسهم في حل مشكلات السلوك الطلابي.						
8-	أشارك في الإشراف على النوادي الطلابية						
9-	أشارك في تحديد الوسائل التعليمية للطلبة						
ثانياً : القرارات المتعلقة بالمعلمين							
10-	أشارك في وضع برنامج الدروس الأسبوعي.						
11-	أستشار في الدورات التي يحتاجها المعلمون بهدف تنميتهم مهنياً.						
12-	أشارك في وضع برامج زيارات متبادلة بين معلمي المادة الواحدة.						
13-	أشارك في إقرار برامج إشغال الحصص						
14-	أشارك في إقرار خطة توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين كالمن أوبة وتربية						

	صف ونشاطات أخرى.						
-15	أشارك في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وجدأول أعمالها.						
-16	أشارك في تحدي الإجراءات التأديبية بحق المعلمين						

الرقم	درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات	الانتماء للمجال	صلاحية الفقرة			بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
ثالثاً : القرارات المتعلقة بالمنهاج							
-17	أشارك في إقرار برامج تحصيل الطلبة في المواد المختلفة						
-18	أسهم في تحديد طرق تحقيق أهداف المنهاج التربوي.						
-19	أشارك في توفير الوسائل التعليمية الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.						
-20	أشارك في تشكيل لجان على درجة المدرسة للقيام بتحليل المناهج لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصويبها.						
-21	أساعد في تحديد وسائل تقويم طرق التدريس للمواد الدراسية.						
-22	أستشار في إعداد الخطة السنوية والفصلية للمنهاج						
-23	أساعد في تحديد النشاطات المرافقة للمنهاج في المدرسة						
رابعاً : القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي							
-24	أشارك في البرامج المخصصة لمساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي.						
-25	أسهم في عقد المحاضرات والندوات						

	الاجتماعية لأبناء المجتمع المحلي.						
26-	أشارك في دعوة أولياء الأمور للتعأون مع المعلمين والإدارة في التغلب على مشاكل الطلبة السلوكية والأكاديمية.						
27-	أساعد في تحديد الزيارات والرحلات لبعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.						
28-	أشارك في وضع برامج لزيادة إقبال المجتمع المحلي على المشاركة في نشاطات المدرسة.						
29-	أقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي						
30-	أشارك في تحديد جد أول أعمال مجالس الآباء.						
31-	وضع خطط الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي						

الرقم	درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
خامساً : القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية							
32-	أسهم في وضع برامج صيانة البناء المدرسي.						
33-	أشارك في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة وشراء ما يلزم المكتبة من كتب ودوريات.						
34-	أشارك في تحديد الأدوات اللازمة للمختبرات وقاعات الرياضة والمقصف وغرفة التدبير المنزلي.						
35-	أبدي رأيي في وضع التعليمات الداخلية في المدرسة والمتعلقة بالسلوك العام في						

	استخدام مرافق المدرسة						
-36	أسهم في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار						
-37	أبدي رأيي في كيفية استخدام المرافق المدرسية						
-38	أشارك في تحديد أولويات الصرف على الأنشطة المختلفة						

الملحق(3)

أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	إسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	أ.د.عباس عبد مهدي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. عبد الجبار البياتي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	د.خالد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د.أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5	أ.د.هاني عبدالرحمن	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	أ.د.عبد الرحمن الهاشمي	المناهج	جامعة عمان العربية
7	أ .د محمد العمايرة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
8	د .ملك الناظر	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	د.خليل قطأونة	المناهج	جامعة عمان العربية
10	د.محمد المصري	علم النفس التربوي	جامعة عمان العربية

الملحق(4)

الأداة الأولى للدراسة بصورتها النهائية

"مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار "

اختي المديرة / أخي المدير .... المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بعد التحية....

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الخاصة**"**وعلاقتهافي اتخاذ القرار للمعلمين**"، كجزء مكمل لمتطلبات درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية في جامعة عمان العربية . لذا أرجو منكم التكرم بقراءة الاستبانة بتمعن، والإجابة عن فقراتها، وسوف تعامل المعلومات بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .راجيا وضع إشارة (X) في المربع المناسب .

شاكرين لكم حسن تعأونكم

الباحثة

أماني يوسف هندي

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الخاصة						
1	يصعب علي التوفيق بين متطلبات العمل الإداري و الأكاديمي					
2	تشكل الانتقادات الموجهة لي مصدر تهديد لوضعي الوظيفي					
3	كثرة تدخل بعض أولياء الأمور بالشؤون الداخلية للمدرسة					
4	قلة المخصصات المالية الممنوحة من قبل المساهمين في المدرسة					
5	يزعجني عدم تنظيم مهماتي الإدارية بصورة جيدة					
6	أعاني من ضعف التعأون والمشاركة من الزملاء في المدرسة					
7	ضعف المقدرة على مواجهة أولياء أمور الطلاب حول مشكلاتهم خوفا من نقل أولادهم من المدرسة					
8	يحتاج عملي لساعات طويلة					
9	اكتب كثيرا ممن الأمور التي تسبب لي القلق					
10	محدودية الصلاحيات المناطة بي					
11	قلة المخصصات المالية الممنوحة من قبل المساهمين في المدرسة					
12	يقلقني ضعف الروابط الشخصية بيني وبين بعض المعلمين					
13	مهام وظيفتي لا تتيح لي المجال الكافي للتفاعل مع المجتمع المحلي					
14	أشعر أن فرص الإبداع محدودة في عملي الإداري					
15	أحس بضغط شديد لأن عملي يتطلب (مهارات وخبرات) عالية					
16	وظيفتي تفرض علي مسؤوليات كبيرة					
17	أشعر أن نظام الاتصال الإداري في المدرسة ضعيف					
18	أفقد السيطرة على نفسي في كثير من المواقف					
19	كثرة تدخل المساهمين في المدرسة أو المالك الرئيسي للمدرسة .					
20	شعوري بالعزلة عن الآخرين يسبب لي القلق					
21	أشعر أن الوسائل الميسرة لإنجاز العمل غير متوفرة في المدرسة					
22	أعتقد أنني أبالغ في ردود فعلي نحو المشكلات العادية في المدرسة					

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
23	أتوقع كل ما هو سيء مهما كانت الأمور بسيطة					
24	أحرص على إنجاز أكبر عدد من المهمات في أقل وقت ممكن					
25	أشعر أنني في حالة تنافس دائم مع الآخرين					
26	الالتزام بالأنظمة والتعليمات والإجراءات حرفياً يسبب لي المتاعب					
27	أشعر أن أعصابي مشدودة دون داع حقيقي لذلك					
28	شعوري بالتردد والتسرع في اتخاذ قراراتي الإدارية					
29	أشعر بالضيق حينما لا يلقى عملي الجيد تقديراً					
30	أغضب بشدة حينما أتعرض للنقد أمام الآخرين					
31	كبر حجم المدرسة وتعدد مرافقها يزيد من الأعباء الملقاة على عاتقي					
32	الحرية الممنوحة لي تحد من تعاملي الصحيح مع الموقف					
33	أقوم بممارسة أمور تتناقض مع مبادئي					
34	تضغط المشكلات الأسرية على حالتي (النفسية والانفعالية) أثناء العمل					
35	تزعجني قلة الحوافز التي تمنح لمدير المدرسة					
36	تزعجني الزيارات المفاجئة للمشرف الفني					
37	ضعف الإفادة من ملاحظات المشرف الفني					
38	يضايقني قلة اهتمام أولياء الأمور بمتابعة أبنائهم					

الملحق(5)

الأداة الثانية للدراسة بصورتها النهائية

" مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار "

اختي المعلمة/ أخي المعلم .... المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بعد التحية....

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الخاصة**"**وعلاقتهافي اتخاذ القرار للمعلمين**"، كجزء مكمل لمتطلبات درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية في جامعة عمان العربية . لذا أرجو منكم التكرم بقراءة الاستبانة بتمعن، والإجابة عن فقراتها، وسوف تعامل المعلومات بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .راجيا وضع إشارة (X) في المربع المناسب .

شاكرين لكم حسن تعأونكم

الباحثة

أماني يوسف هندي

استبانة المشاركة في اتخاذ القرار

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	المجال الأول : القرارت المتعلقة بالطلبة					
1	أشارك في توزيع الطلبة الجدد على الشعب في المدرسة.					
2	أشارك في إقرار علأمات الطلبة النهائية.					
3	أسهم في وضع الحلول لمعالجة حالات تسرب الطلبة.					
4	أشارك في إقرار خطة النشاطات المدرسية المتنوعة.					
5	أسهم في إقرار برامج لزيادة التواصل بين المعلمين وطلابهم.					
7	أسهم في حل مشكلات السلوك الطلابي.					
	المجال الثاني : القرارت المتعلقة بالمعلمين					
8	أشارك في وضع برنامج الدروس الأسبوعي.					
9	أستشار في الدورات التي يحتاجها المعلمون بهدف تنميتهم مهنياً.					
10	أشارك في وضع برامج زيارات متبادلة بين معلمي المادة الواحدة.					
11	أشارك في إقرار برامج إشغال الحصص					
12	أشارك في إقرار خطة توزيع المه مات والمسؤوليات على المعلمين كالمناوبة وتربية صف ونشاطات أخرى.					
13	أشارك في تحدي الإجراءات التأديبية بحق المعلمين					
	المجال الثالث : القرارت المتعلقة بالمنهاج					
14	أشارك في إقرار برامج تحصيل الطلبة في المواد المختلفة					
15	أسهم في تحديد طرق تحقيق أهداف المنهاج التربوي.					
16	أشارك في توفير الوسائل التعليمية الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.					
17	أشارك في تشكيل لجان على درجة المدرسة للقيام بتحليل المناهج لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصويبها.					
18	أساعد في تحديد وسائل تقويم طرق التدريس للمواد الدراسية.					

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
19	أساعد في تحديد النشاطات المرافقة للمنهاج في المدرسة					
	المجال الرابع :القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي					
20	أشارك في البرامج المخصصة لإسهام المدرسة في تطوير المجتمع المحلي.					
21	أسهم في عقد المحاضرات والندوات الاجتماعية لأبناء المجتمع المحلي.					
22	أشارك في دعوة أولياء الأمور للتع أون مع المعلمين والإدارة في التغلب على مشاكلات الطلبة السلوكية والأكاديمية.					
23	أساعد في تحديد الزيارات والرحلات لبعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.					
24	أشارك في وضع برامج لزيادة إقبال المجتمع المحلي على المشاركة في نشاطات المدرسة.					
25	أقدم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي					
26	وضع خطط الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي					
	المجال الخامس : القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمور المالية					
27	أشارك في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة وشراء ما يلزم المكتبة من كتب ودوريات.					
28	أشارك في تحديد الأدوات اللازمة للمختبرات وقاعات الرياضة والمقصف وغرفة التدبير المنزلي.					
29	أبدي رأيي في وضع التعليمات الداخلية في المدرسة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة					
30	أسهم في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار					
31	أبدي رأيي في كيفية استخدام المرافق المدرسية					
32	أشارك في تحديد أولويات الصرف على الأنشطة المختلفة					

المراسلات الرسمية

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية و التعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة

الرقم : ...
التاريخ : ...
الموافق : ...

مديري المدارس الثانوية و مديراتها (الخاصة)

الموضوع : بحث تربوي / تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الطالبة أماني يوسف هندي بإجراء دراسة عنوانها " مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان و علاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص (الأصول و الإدارة التربوية) في جامعة عمان العربية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من مديري المدارس الثانوية الخاصة و معلميهم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه و تقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

مدير التربية والتعليم

زيدان فلاح علاوين

ـ نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية
ـ نسخة / رئيس قسم التدريب و التأهيل و الإشراف التربوي
ـ نسخة / كاتب الإشراف
ـ نسخة / الديوان

م.ز ٦/٣٠

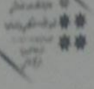
هاتف : ٤٦٤٦٣٠٤ ، فاكس: ٤٦٣٧٨٤٤ ، ص.ب ٩٦٢٥٢٠ المدينة الرياضية ، الموقع الالكتروني http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN٢/index.htm

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء ماركا /محافظة العاصمة



الرقم: ل/ ١٢/ ١١٢٤٥

التاريخ: ٢٩/ ٨/ ١٤٣٤هـ

الموافق: ١/ ٧/ ٢٠١٣م

مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الطالبة أماني يوسف هندي بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الأصول والإدارة التربوية من جامعة عمان العربية، وتحتاج إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية الخاصة والمعلمين.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

مع الاحترام،،

مدير التربية والتعليم

الدكتور خليل عوض أبو العسل

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

نسخة/ كاتبة الإشراف

المرفقات: استبانة

هاتف : 5651798 – 5651797 – 5656324 :– 5651795 فاكس : 5651803

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

الرقم : و ٦٦٤٣/١٣/٧

التاريخ : ٢ / رمضان / ١٤٣٤

الموافق: ١١ / تموز / ٢٠١٣

مديري ومديرات المدارس الخاصة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

لا مانع لدينا من قيام الطالبة أماني يوسف هندي ،المسجلة في برنامج الماجستير تخصص (الاصول والادارة التربوية) بدراسة حول " مستوى الضغوط النفسية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار " وتتضمن الدراسة قيام الطالبة بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من مديري المدارس الثانوية الخاصة والمعلمين التابعين لمدارسكم ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية

الدكتور محمد مجاهد



نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية

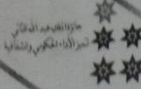
نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

نسخة /كاتب الإشراف

نسخة / الديوان

المرفقات (٤ صفحات)





٧٧٦٨

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء القويسمه

الرقم ل ق/ ٧/ ١
التاريخ ....١٤٣٤/٧/٦....
الموافق ....٢٠١٣/٥/١٦....

مديري المدارس الثانوية ومديراتها (الخاصة)

الموضوع : البحث التربوي وتسهيل مهمة

تقوم الطالبة " أماني يوسف هندي " بإجراء دراسة عنوانها " مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص(الأصول والإدارة التربوية) في جامعة عمان العربية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من مديري المدارس الثانوية الخاصة ومعلميهم .
يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير التربية والتعليم

محمد فهد السعود

- نسخه/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
- نسخة ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
- نسخة / الملف العام

تلفون : (٤-١ ٤١٦٦٣٠) فاكس(٤١٦٠٣٠٥) ص ب (٩١٧٤)
http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN3/index.html





وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء قصبة عمان

الرقم ١١٥١٩/١٣/٧

التاريخ ١٨/٨/١٤٣٤هـ

الموافق ٢٧/٦/٢٠١٣م

مديري ومديرات المدارس الخاصة

الموضـوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشـارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة عمان العربية رقم بلا تاريخ ٢٠١٣/٤/٢٢م

تقـوم الطالبة / أماني يوسف هندي بإجراء دراسة عنوانها "مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار" وذلك استكمـالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص (الأصول والإدارة تربوية) ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المديرين والمعلمين في القطاع الخاص.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة وتقديم المساعدة الممكنة لها. على أن تتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانه المرفقة.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

د. سناء الحوراني
مدير الشؤون الإدارية والمالية

نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .

نسخة : ر.ق التدريب والتأهيل والأشراف التربوي .

نسخة : عضو قسم الاشراف

*المرفقات :- الاستبانة

تلفون : (٦ - ٠٦٠٥٦٩٩١٨١) فاكس : (٠٦٠٥٦٩٩٥٨٠) ص.ب : (٩٥٧٩ اللويبدة)

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo